

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

**Hilkka Ylä-Pynnönen**

**VAIKUTTAAKO IKÄ JOHTAMISTARPEISIIN?**

Johtaminen ja työhyvinvointi elämänkaaren eri vaiheissa

Johtamisen oppiaineen  
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisterikoulutusohjelma

VAASA 2012

**SISÄLLYSLUETTELO****sivu**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>KUVIOLUETTELO.....</b>                                 | <b>3</b>  |
| <b>TIIVISTELMÄ .....</b>                                  | <b>7</b>  |
| <b>1 JOHDANTO .....</b>                                   | <b>9</b>  |
| 1.1 Tutkimuskysymykset.....                               | 10        |
| 1.2 Keskeisten käsitteiden määrittely .....               | 11        |
| 1.3 Aiemmat tutkimukset .....                             | 12        |
| <b>2 ELÄMÄNKAARIPSYKOLOGIA .....</b>                      | <b>14</b> |
| 2.1 Eriksonin ja Levinsonin elämäntaakamallit .....       | 14        |
| 2.2 Superin ja Scheinin rooleihin perustuvat mallit ..... | 16        |
| 2.3 Elämäntaakan kehitys eri ikäkausina .....             | 19        |
| <b>3 IKÄJOHTAMINEN JA ERI IKÄRYHMÄT TYÖELÄMÄSSÄ .....</b> | <b>24</b> |
| 3.1 Hyvinvointi.....                                      | 26        |
| 3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet .....                      | 27        |
| 3.3 Työhyvinvointimallit .....                            | 30        |
| 3.3.1 Cooperin ja Marshallin malli.....                   | 31        |
| 3.3.2 Kalimon työhyvinvointimalli .....                   | 34        |
| 3.4 Työhyvinvoinnin ja iän välinen yhteys .....           | 37        |
| <b>4 JOHTAMISTAVAT JA ERI-ikäiset TYÖNTEKIJÄT.....</b>    | <b>39</b> |
| 4.1 Tilannejohtaminen .....                               | 41        |
| 4.2 LMX-teoria.....                                       | 42        |
| 4.3 Autenttinen johtaminen .....                          | 43        |
| 4.4 Esimiestyön haasteet eri ikäryhmissä .....            | 44        |
| 4.5 Esimiestyön yhteys työhyvinvointiin .....             | 49        |



|   |           |
|---|-----------|
| <b>5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO .....</b>  | <b>52</b> |
| 5.1 Tutkimusmenetelmä .....   | 52        |
| 5.2 Tutkimusaineisto .....  | 53        |
| 5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....  | 55        |
| <b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>  | <b>57</b> |
| 6.1 Iän ja koetun johtamisen laadun tilastollinen yhteys.....   | 57        |
| 6.2 Iän, koetun hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tilastollinen yhteys .....                              | 64        |
| 6.3 Työhyvinvoinnin ja koetun johtamisen yhteys.....  | 67        |
| 6.4 Iän merkitys hyvinvoinnin ja johtamisen laadun kokemisessa .....                                      | 69        |
| 6.5 Sukupuolen vaikutus tuloksiin .....   | 72        |
| <b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>   | <b>73</b> |
| 7.1 Yhteenveto tutkimuksesta.....   | 73        |
| 7.2 Tutkimuksen teoreettinen merkitys .....   | 76        |
| 7.3 Käytännön implikaatiot .....  | 82        |
| 7.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....  | 85        |
| <b>LÄHDELUETTELO.....</b>   | <b>87</b> |
| <b>LIITTEET .....</b>   | <b>99</b> |
| <b>Liite 1.</b> Keskiarvot ja keskihajonnat sekä luottamusvälillä 95 % ylin ja alin arvo.                 | 99        |
| <b>Liite 2.</b> ANOVA -taulukko esimiehen ominaisuuksista.  | 100       |
| <b>Liite 3.</b> Iän, työtyytyväisyyden, esimiesarvion ja kokonaishyvinvoinnin suhde (luottamusväli 95 %). | 101       |



**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO****sivu**

|                        |   |        |
|------------------------|---|--------|
| <b>Kuvio 1.</b>        | Ihmisen elämänkaari Levinsonin (1983) mukaan.                                   | 15     |
| <b>Kuvio 2.</b>        | Sateenkaarimalli (mukaillen Super 1980).  | 17     |
| <b>Kuvio 3.</b>        | Työstressiin vaikuttavat tekijät Cooperia & Marshallia<br>(1978: 84) mukaillen. | 33     |
| <b>Kuvio 4.</b>        | Työympäristön ja stressitekijöiden vaikutus terveyteen (Kalimo 1985).           | 36     |
| <b>Kuvio 5.</b>        | Johtamisen laatu esimiesyleisarvosanalla Likertin asteikolla arvioituna.        | 57     |
| <b>Kuvio 6.</b>        | Esimiesyleisarvion kehitys iän mukana.  | 58     |
| <b>Kuvio 7.</b>        | Esimiehen ominaisuudet eri ikäluokkien arvioimana.                              | 59     |
| <b>Kuvio 8.</b>        | Esimiehen johtamisominaisuuksien keskiarvot ikäryhmittäin.                      | 61     |
| <b>Kuvio 9.</b>        | Iän ja johtamisen osa-alueiden suhteita kuvaavia muuttujia.                     | 63     |
| <b>Kuvio 10.</b>       | Iän ja hyvinvoinnin välinen yhteys.   | 64     |
| <b>Kuvio 11.</b>       | Iän ja hyvinvoinnin suhde prosentteina eri ikäryhmissä.                         | 65     |
| <b>Kuvio 12.</b>       | Iän ja työtyytyväisyyden suhde.   | 66     |
| <b>Kuvio 13.</b>       | Esimiesyleisarvion ja kokonaishyvinvoinnin suhde.                               | 68     |
| <b>Kuvio 14.</b>       | Esimiesyleisarvion ja työtyytyväisyyden suhde ikäryhmittäin.                    | 70     |
| <b>Kuvio 15.</b>       | Kokonaishyvinvoinnin suhde ikäryhmittäin.                                       | 70     |
| <br><b>Taulukko 1.</b> | <br>Tutkittavien ikäryhmät 1–6, ryhmien sukupuolijakauma ja<br>elämänvaiheita.  | <br>55 |



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppateieteellinen tiedekunta**

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Tekijä:</b>           | Hilkka Ylä-Pynnönen   |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | Vaikuttaako ikä johtamiseen? Johtaminen ja työhyvinvointi elämänkaaren eri vaiheissa. |
| <b>Ohjaaja:</b>          | Professori Riitta Viitala   |
| <b>Tutkinto:</b>         | Kauppateiden maisteri   |
| <b>Oppiaine:</b>         | Johtaminen  |
| <b>Koulutusohjelma:</b>  | Henkilöstöjohtamisen maisterikoulutusohjelma  |
| <b>Aloitusvuosi:</b>     | 2007  |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | <b>2012</b>   |
|                          | <b>Sivumäärä: 104</b>   |

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimus selvittää eri-ikäisten työntekijöiden johtamisodotuksia ja johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin. Oletuksena on, että elämänkaaren eri vaiheet ja työntekijän oma yksilöllinen kehitys vaikuttavat työntekijän tarpeisiin johtamista kohtaan ja, että johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutkimuskysymyksinä ovat: Miten eri-ikäiset työntekijät kokevat johtajuuden ja työhyvinvoinnin ja onko niillä yhteyttä toisiinsa?

Eri-ikäiset työntekijät jaetaan elämänkaaripsykologian mallien ja kehityksen yleisten lainalaisuuksien mukaan kuuteen ikäryhmään. Jokaisella iällä on omat kehitystehtävänsä, joiden toteutuminen vaikuttaa yksilön tulevaan kehitykseen. Yksilön elämä voi muutosten ja päällekkäisten roolien paineessa ruuhkautua ja silloin työelämältä vaaditaan joustoa tai yksilöllisiä tukitoimia.

Oikeanlainen johtaminen ottaa huomioon ikään liittyvät asiat päivittäisessä johtamisessa. Työntekijä voi tehdä työnsä hyvin ja samaan aikaan hoitaa myös muut, esimerkiksi perheeseen liittyvät velvoitteensa. Työhyvinvoinnin perustana on Cooper & Marshallin ja Kalimon mallit, joissa molemmissa hyvinvointiin kuuluu myös ihmisen arki työn ulkopuolella. Johtamisen ja esimiestyön kehyksenä ovat tilannejohtamisen, LMX-teorian ja autenttisen johtamisen teoriat. Eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa on haasteensa ja käytännön työssä työhyvinvointi liittyy läheisesti esimiestyöhön.

Eläkeyhtiön aineistolla (n=3510) tehdyn tutkimuksen tuloksen mukaan esimiehen ominaisuuksista management-tyyppiset ominaisuudet kuten jäämäkkyys, järjestelmällisyys ja käytännön osaaminen olivat enemmän sidoksissa ikään kuin leadership-ominaisuudet (kuunteleminen, tiedotus, kannustus ja oikeudenmukaisuus.) Johtamisen ja hyvinvoinnin yhteys näkyi niin, että mitä tyytyväisempiä työntekijät olivat esimiehensä toimintaan, sitä parempi oli heidän arvionsa kokonaishyvinvoinnista. Työtyytyväisyydellä oli myös vahva positiivinen yhteys hyväksi koettuun johtamiseen. Tuloksessa hyvinvointi laski iän karttuessa. Kaikkein huonoimman arvion johtamisesta antoivat 35–24-vuotiaat ja heidän kokemuksensa kokonaishyvinvointinsa oli heikoin. Eri-ikäisten työntekijöiden johtamistarpeiden erot eivät kuitenkaan johdu yksiselitteisesti iästä. Elämäntilanne ja työkyky vaihtelevat yksilöllisesti myös ikäryhmien sisällä. Esimiehellä on ratkaisuvallta monissa työhyvinvointiin vaikuttavissa asioissa ja hänen asenteensa on esimerkki koko työyhteisön suvaitsevaisuudelle.

---

**AVAINSANAT:** Elämänkaari, Työhyvinvointi, Ikäjohtaminen, Johtaminen





## 1 JOHDANTO

Työntekijän ikä, johtaminen ja työhyvinvointi ovat työelämään liittyvän keskustelun elementtejä, joiden varassa on työn tekemisen ja hyvinvointiyhteiskunnan haasteet ja mahdollisuudet. Kauniin ajatuksen mukaan kaiken ikäisten työpanosta tarvitaan ja työ on toimeentulon lisäksi osa hyvinvointia. Johtamisen olisi ratkaistava toimintaympäristön muutoksen ja samalla työyhteisön hyvinvoinnin ja tehokkuuden yhtäaikaisen kehittämisen ristiriita. Työhyvinvointia on kehitetty, mutta onko näkökulma oikea? Itse johtaminen on myös muuttunut. Uuden 90-luvulla syntyneiden sukupolven työmarkkinoille tulo mullistaa aiemmat käsitykset hyvästä työstä ja työn tekemisestä yhtenä tärkeänä elämän arvona. Asenteita ja työilmapiiriä pitäisi pystyä muuttamaan työpaikoilla sallivammaksi työntekijöiden erilaisuutta kohtaan.

Ymmärrystä ja tietoa aikuisen elämänkaaren kehityksestä pitäisi soveltaa niin, että johtamista ja työolosuhteita kehitettäisiin hyödyntämään ikääntyvien työntekijöiden arvokas kokemus (Calo 2007). Eläkeikää pitäisi nostaa, mutta käytännössä jo terveen 50-vuotiaan työllistyminen on vaikeaa. Noin joka viides nuori ei saa töitä koulun jälkeen eli työn tekemisen oppiminen viivästyy ja työkykyä on pakko tukea jo ennen työuran alkua. Alle 25-vuotiaiden työttömyys oli Eurostatin mukaan helmikuussa 2012 20 %. Nuorilla on työelämään tullessaan omat odotuksensa, jotka poikkeavat työnantajien näkemyksestä. Perhe on naisen työnantajalle rasite maksujen ja poissaolojen takia. Elämänkaaren eri vaiheet toistuvat sukupolvesta toiseen ja näkyvät välttämättä myös työelämässä.

Työelämässä työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen ei ole pelkästään kustannus, vaan sitä kautta on mahdollista parantaa työn tuloksia. Nykyisellään työhyvinvoinnin kustannuksiin käytetään noin 1,9 miljardia euroa vuodessa. Ennenaikaisesti eläkkeelle jäävien työajan menetys on rahassa noin 21 miljardia euroa vuodessa. (Ahonen & Vainio 2010.) Jokaisen eläkkeelle joutuvan 30 vuotiaan menetetty työaika maksaa yhteiskunnalle noin 1,5 miljoonaa euroa. (Aho & Mäkiäho 2012). Työterveyslaitoksen laskelman mukaan jokainen työhyvinvointiin sijoitettu euro tulee kuusinkertaisena takaisin.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, löytyykö eri-ikäisten väliltä eroja johtamisodotuksissa ja mikä on työhyvinvoinnin ja johtamisen yhteys. Aluksi käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa elämänkaaritutkimuksen, johtamisteorioiden ja työhyvinvointimallien kautta. Empiirinen tutkimus tehdään erään eläkevakuutusyhtiön asiakasyrityksilleen keräämäästä aineistosta kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmillä. Lopussa pohditaan tutkimuksen teoreettista merkitystä ja käytännön implikaatioita.

### 1.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää eri-ikäisten työntekijöiden johtamisodotuksia ja johtamisen yhteyttä koettuun hyvinvointiin työssä. Oletuksena on, että johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja että työntekijän tarpeet johtamisen laatua kohtaan vaihtelevat elämänkaaren tapahtumien ja oman kehityksen mukaisesti.

Tutkimuskysymyksinä ovat: *Miten eri-ikäiset työntekijät kokevat johtajuuden ja työhyvinvoinnin ja onko niillä yhteyttä toisiinsa?*

Tutkimuskysymystä tarkennetaan seuraavilla alakysymyksillä:

1. Onko iällä ja koetulla johtamisen laadulla tilastollinen yhteys ja millainen se on?
2. Onko iällä ja koetulla työhyvinvoinnilla tilastollinen yhteys ja millainen se on?
3. Onko työhyvinvoinnilla ja koetulla johtamisen laadulla yhteys ja millainen se on?
4. Onko iällä merkitystä työhyvinvoinnin ja johtamisen laadun yhteyden kokemisessa ja millainen tämä merkitys on?
5. Onko sukupuolella vaikutusta saatuihin tuloksiin?

## 1.2 Keskeisten käsitteiden määrittely

Johtaminen määritellään tavoitteelliseksi toiminnaksi, jossa johtaja motivoi vuorovai-  
kutteisesti työntekijöitä kohti yhteistä päämäärää (Burns 1978: 18). Bennis ja Nanus  
(1985) erottavat management-johtamisen ja leadership-johtamisen niin, että manager-  
johtaja määrittää suuret tavoitteet ja huolehtii käytännön edellytyksistä ja leader-johtaja  
vie luodun strategian ja visoin käytäntöön vaikuttamalla ja motivoimalla työtä tekeviin  
ihmisiin. Tämän tutkimuksen yhteydessä johtamisella tarkoitetaan esimiestason johta-  
mista (leadership), jolloin johtajalla on johdettavanaan työntekijöitä.

Elämänkaaripsykologinen näkökulma tarkoittaa tietoa yksilön kehityksestä, tarpeista ja  
vahvuuksista eri ikäkausina. Kyse on minuuden, perimän ja oppimisen yhdistelmästä,  
josta muodostuu yksilön elämänkaari. (Dunderfelt 1999: 32–34.) Erilaisilla stressi- ja  
roolimalleilla voidaan täydentää näkökulman sosiaalisia ulottuvuuksia.

Hyvinvointi voidaan määritellä elämänhallintaan, kasvumotivaatioon, koettuun fyysi-  
seen ja psyykkiseen terveyteen (Manka 2008: 16). Hyvinvointi tarkoittaa myös elämän  
eri alueiden, kuten työn, harrastusten ja sosiaalisten suhteiden, tasapainoa (Juuti & Vuo-  
rela 2002: 74).

Työhyvinvointi voidaan lyhyesti määritellä kokonaisvaltaiseksi työkyvyksi. Se koostuu  
työn sisältöön, yksilöön, työilmapiiriin, johtamiseen ja organisaatioon liittyvistä teki-  
jöistä. Yksilön kannalta keskeisiä asioita ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, stressin  
määrä ja työmotivaatio. (Manka 2008: 15–18.) Työhyvinvointia mitataan tässä tutki-  
muksessa työntekijöiden kokonaishyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden arvioilla.

Iän ja työhyvinvoinnin yhteyttä voidaan arvioida toimintakyvyllä. Toimintakyky määri-  
tellään ihmisen edellytykseksi selviytyä elämänkulkuun eri aikoina liittyvistä tehtävistä,  
haasteista ja harrastuksista. Oleellista on, että työn vaatimusten ja olemassa olevan toi-  
mintakyvyn välissä on palautumisen mahdollistava voimavarojen reservi. (Ilmarinen  
2006: 117.)

### 1.3 Aiemmat tutkimukset

Johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä on tutkittu monissa eri tutkimuksissa, mutta etenkin pitkittäistutkimuksia kaivataan lisää. Kuoppala, Lamminpää, Liira ja Vainio (2008) ovat tehneet artikkelin, jossa arvioitiin vuosien 1970–2005 tutkimuksia MEDLINEN JA PsycINFO tietokannoista nimenomaan leadership-johtamisen, työhyvinvoinnin ja terveyden yhteisvaikutuksista. Johtamisella nähtiin tutkimuksissa selvä yhteys työhyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeisiin. Yhteyttä ei sen sijaan ollut toimintakyvyn ja työtyytyväisyyden ja johtamisen välillä tai se oli heikko. Johtopäätöksenä jäätin kuitenkin kaipaamaan enemmän laadukkaita tutkimuksia leadershipin ja työntekijöiden terveyden yhteydestä. Muutamia hyviä tutkimuksia löytyi, joissa parhaiden kolmen joukossa oli kaksi suomalaista tutkimusta. Suuri osa tutkimuksista oli arvioitu puutteelliseksi ja lisätutkimusta tarvitaan johtamisen ja työn tehokkuuden välisen yhteyden selventämiseen. Olemassa olevan aineiston perusteella yhteys jäi epäselväksi.

Toisaalta jo 1930-luvulla vaikuttaneen Elton Mayon johtama niin sanottu ihmissuhdekoulukunta painotti inhimillisten tekijöiden vaikutusta tehokkuuteen. (Vanhala, Laukanen & Koskinen 2002: 262). Esimerkiksi Jussi Vahtera, Mika Kivimäki ja Jarmo Elovainio ovat tutkineet useissa eri tutkimusryhmissä paljon työhyvinvoinnin ja erilaisen riskitekijöiden, kuten tupakoinnin, stressin, työaikojen ja lihavuuden yhteyttä sairastumiseen. Niissä johtaminen ei ole pääosassa, mutta vaikuttavat asiat ovat johtajan reviirillä. Tutkimuksissa puhutaan tuesta tai tuen puutteesta sairastumisen ja riskien yhteydessä, kuten myös oikeudenmukaisuudesta, mahdollisuudesta vaikuttaa työhön tai työolosuhteiden raskaudesta.

Johtamisen, ikäjohtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä kuvaaville tutkimuksille on tyypillistä teorian ja käsitteistön vakiintumattomuus ja eri mallien toimivuutta tukevien tutkimusten vähäisyys. Ei ole yhtä mallia yli muiden ja osa käytössä olevista malleista on lainattu stressi- tai sydäntutkimuksista, joissa lähtökohta on alun perin ollut sairauslähtöinen. Aiheita tutkitaan koko ajan kuumeisesti, sillä työhyvinvoinnista toivotaan apua tehokkuuden lisääntymiseen ja ainakin lääkettä ennenaikaisten eläkkeiden ja saira-

uspoissaolojen vähentämiseen. Itse asiassa työhyvinvoinnin kehittyminen fyysisestä työsuojelusta kaiken kattavan työterveyshuollon ja työkyvyn käsitteen kautta kokonaisvaltaiseksi strategiseksi työhyvinvoinniksi ja yhdeksi toiminnan menestystekijäksi on tapahtunut varsin lyhyessä ajassa. (Manka 2008: 15–18; Juuti 2010: 46–47.)

Työhyvinvointia tutkitaan paljon myös psykologian piirissä, jonka erityistä aluetta on ihmisten käyttäytyminen ja hyvinvointi eri ikäkausina, mutta ei niinkään johtaminen. Elämänkaaren (lifespan) yhteydessä viitataan edelleen usein Eriksonin, Levinsonin ja Gouldin tutkimuksiin, jotka ovat yhä vuosikymmenten jälkeen arvokkaita läpileikkauksia koko elämän tapahtumista. Elämänkaari sinänsä on suuri kokonaisuus yhden laadukkaan tutkimuksen aiheeksi. Tutkimusten määrän perusteella kiinnostusta on eniten ollut lapsuuden ja varhaisaikuisuuden (absolence) tutkimiseen. Toisaalta ikääntymisen näkökulmat ovat joutuneet uuteen tarkasteluun muun muassa eliniän ja ikääntyvien ihmisten määrän kasvun, elintapojen muutosten ja ikääntyvien ihmisten elämänlaadullisten vaatimusten lisääntyessä. Tätä muutosta tutkitaan gerontologian piirissä. Työelämään liittyvää ikäjohtamista ovat Suomessa tutkineet muun muassa Juhani Ilmarinen ja Pauli Juuti.

## 2 ELÄMÄNKAARIPSYKOLOGIA

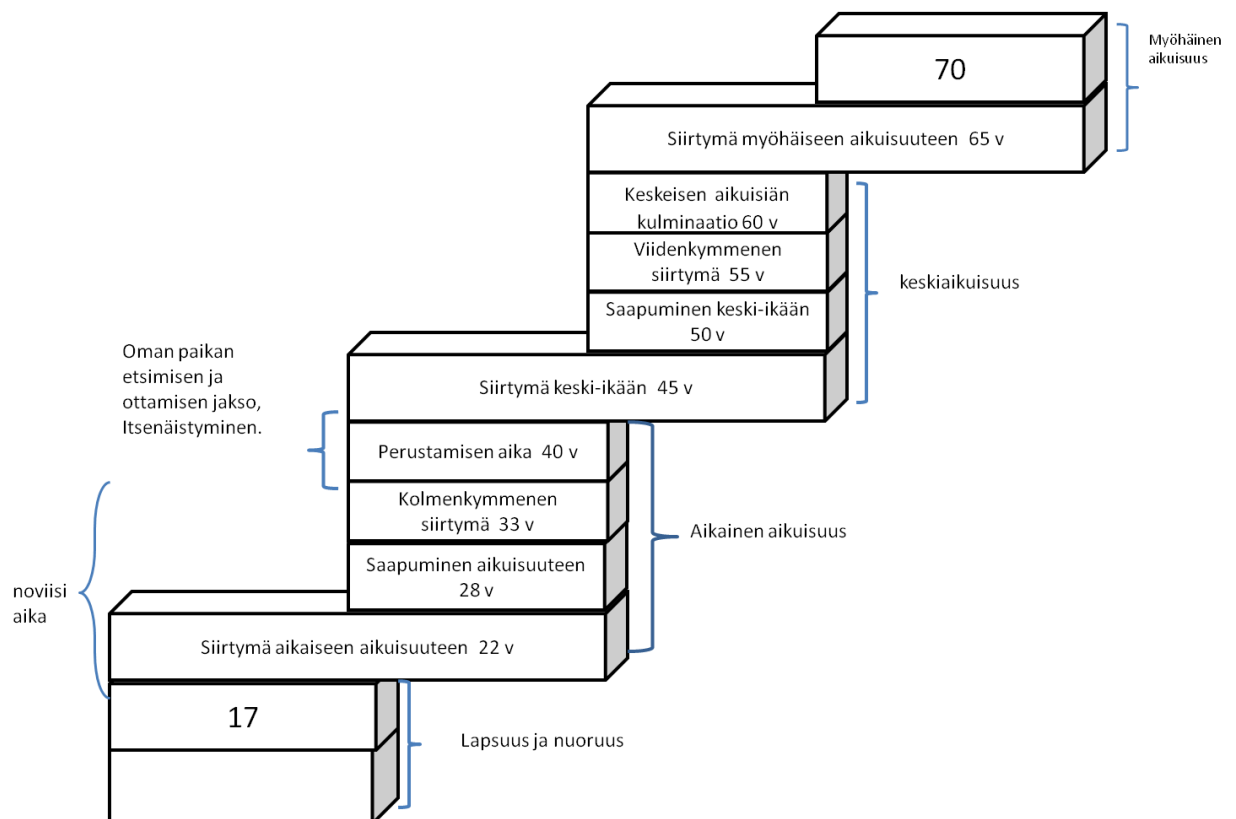
Ihmisen elämän kehitysvaiheet voidaan nähdä elämäntaaripsykologian mukaan kehityksen yleisinä lainalaisuuksina. Tyypillisiä lainalaisuuksia ovat koko elämäntaaren ajan jatkuva psykososiaalinen kehitys ja samalla jokaisen yksilön ainutlaatuinen yksilöllinen kehitys. Ihmisyyden voimat ja kyvyt kehittyvät asteittain ja vaihteittain uusien kehitystehtävien avulla. Elämäntaaripsykologian aikaiset teoriat ovat kaikki olleet kiistellyjä. Keskustelua on käyty esimerkiksi siitä, voidaanko ihmisen kehityksessä nähdä säännönmukaisia ”vaihteita”. (Dunderfelt 1999: 18, 53–54, 280.)

### 2.1 Eriksonin ja Levinsonin elämäntaarimallit

Elämäntaarteorian yhden tunnetuimman tutkijan Erik H. Eriksonin mukaan ihmisen kehitys on biologista kypsymistä, sosiaalisten suhteiden muodostamista ja egon toimintaa (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppila 2008: 162–163). Hän jakaa kehityksen kahdeksaan eri vaiheeseen ja niihin kuuluviin kehitystehtäviin. Kehitystehtäviä ovat luottamus, autonomia, aloitteellisuus, pystyvyys, identiteetti, läheisyys, luovuus ja eheytyminen. Jokaisella kehitystehtävällä on myös negatiivinen vastine, joka toteutuu, jos kehitys häiriytyy. Kehitystehtävistä syntyy persoonallisuuden perusvoimia, kuten toivo, uskollisuus, rakkaus ja viisaus. (Erikson 1997: 56–57.) Yksilön omaan kehitykseen vaikuttaa yhteiskunnallisen kehityksen vaihe. Perhe, koulu ja työpaikka ovat yksilön kehityksen viitekehityksenä. Lapsuus ja nuoruus ovat yksilön peruskehityksen tärkeimpiä aikoja. Aikuisiällä ihminen tekee omia valintoja oman psyykkisen kehityksensä mukaan. Eriksonin tutkimusten vahvuutta on ihmisen ja yhteiskunnan välisen vuorovaikutuksen tutkiminen. Tutkimustuloksia on arvosteltu niiden tieteellisen näytön puutteesta. (Dunderfelt 1999: 241–242.)

Toinen tunnettu tutkija Levinson on puhunut elämäntakenteesta, jossa ihmisellä on joksaisessa elämäntavaiheessa tyypillinen tärkeiden asioiden verkosto eli elämäntakenne. Rakenteesta toiseen siirrytään siirtymien kautta. Elämäntakenne on välittäjä yksilön ja ympäristön kohdatessa persoonallisuuden ja sosiaalisen rakenteen rajalla. (Nurmi ym.

2008: 162–163; Levinson 1986.) Levinsonin tutkimus on painottunut aikuisikään ja korostanut sitä, että ihmisen kehittyminen jatkuu läpi elämän. Hänen omassa teoksessaan *Mannens åldrar* (1983) miesten kehittymistä on seurattu ja havaittu, että kaikki käyvät kehitystehtävät läpi ja kokevat elämän kriisejä suunnilleen saman ikäisinä. Ihmisen ikäkaudet jaetaan karkeasti lapsuuteen ja varhaisaikuisuuteen, aikaiseen aikuisuuteen, keskiaikaisuuteen ja myöhäiseen aikuisuuteen. Kaikkia ikäkausia edeltää noin viiden vuoden siirtymä, jossa ollaan vielä osittain edellisessä vaiheessa ja kipuilu uuteen vaiheeseen siirtymisestä alkaa. Levinson kuvaa siirtymän yksilöllistä luonnetta sanomalla, että emme siirry kehityksessä suoraan hypoteeseihin vaan kehitys on jatkoa omalle yksilölliselle tutkimuksellemme. (Levinson 1979: 23.) Levinsonin elämänrakennetta on arvosteltu subjektiivisesta näkemyksestä ja tieteellisen näytön puutteesta varsinkin yli 60-vuotiaiden miesten osalta (Lindström 1994). Kuviossa 1 on ikäkaudet jaoteltuna Levinsonin näkemyksen mukaan. Visuaalisessa muodossa korostuu rakenteen kertyvä luonne. Vasta ylimmillä askelmilla yksilö voi saavuttaa elämäkokemuksesta tulevia ominaisuuksia kuten viisautta.



**Kuvio 1.** Ihmisen elämäntaari Levinsonin (1983) mukaan.



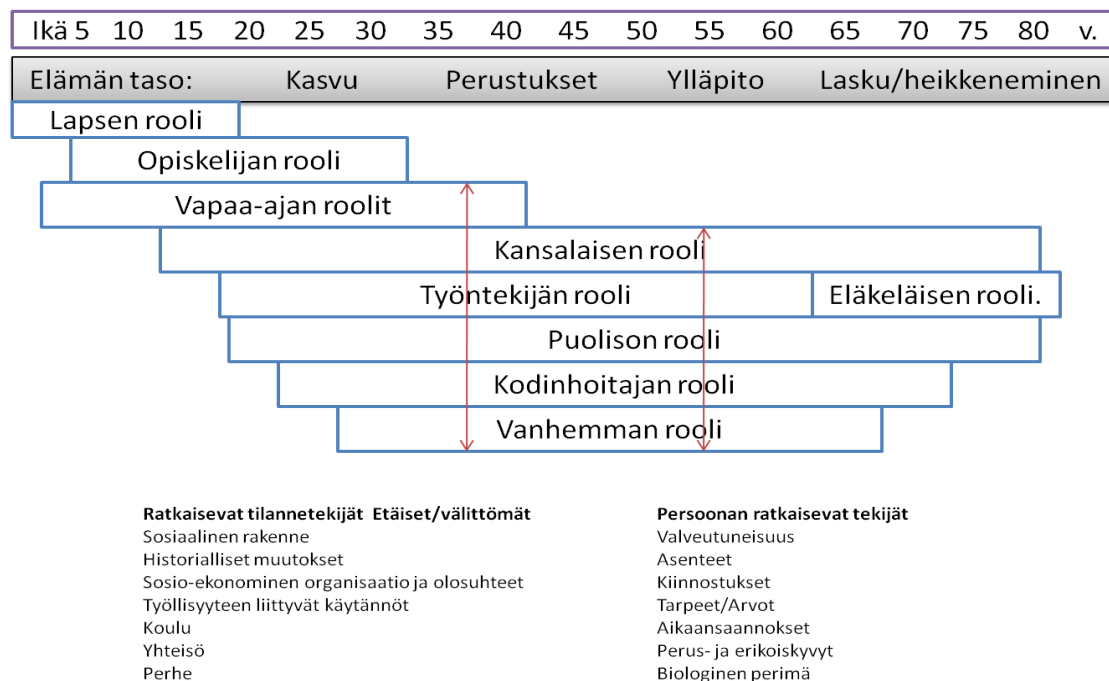
Juuti (2001: 21) on kirjassaan Ikäjohtaminen kritisoinut elämänkaarimalleja ikääntymisen myyttien ylläpitämisestä. Ihmiselle tulee elämän standardi, jossa kaikilla sateenkaaren pää saavutetaan samalla tavalla eikä ihmiselle itselleen jää mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Ikä voidaan kuitenkin nähdä monesta eri näkökulmasta. Kronologinen ikä on kalenteriin perustuva ikä. Ikä voidaan nähdä myös funktionaalisen eli toiminnallisen, psykososiaalisen eli subjektiivisen, organisatorisen tai elämänkaaren kehityksen mukaisena ikänä. Näissä kaikissa tavoissa jaotellaan ikää yksilöllisesti. (Ilmarinen 2006: 38.)

Aiemman lapsuuteen ja nuoruuden kehitykseen painottuvan tutkimuksen rinnalla on huomattu, että ihmisen kehitys on jatkuvaa myös aikuisiässä ja esimerkiksi oppiminen on mahdollista koko eliniän ajan. Toisaalta ympäristön vaikutus kehitykseen voi näkyä esimerkiksi niin, että lama-aikana ja nousukautena ihmisten kokemukset muodostuvat erilaisiksi ja vaikuttavat yksilön kehitykseen. Elämäntilanteet ja yksilöllinen kehitys ovat ihmiselle ominaisia koko elämän ajan. Ihminen on kokonaisuus myös työpaikalla ja kaikki elämän tapahtumat vaikuttavat työntekijän työkykyyn ja motivaatioon. (Nurmi ym. 2008: 169.) Vuori (2005: 365) on arvostellut sitä, että motivoitumisen, elämäntapojen ja elämänkaaren yhteydestä on niin vähän olemassa työelämässä hyödynnettäviä tutkimuksia.

## 2.2 Superin ja Scheinin rooleihin perustuvat mallit

Ronald Super on esittänyt urakehitykseen liittyen Sateenkaari-mallin (The Life-Career Rainbow), joka selittää ihmisen elämän rooleja eri elämänvaiheissa. Rooleja on yhdeksän erilaista ja niiden ympäristönä ovat koti, eri yhteisöt, koulu ja työpaikka. Malli selvittää työelämän ja muun elämän yhteyksiä ja auttaa ymmärtämään, että elämän tasapaino on mahdollista pitää yllä vain *reagoimalla kokonaisuuteen*. Eri roolit vaikuttavat eri intensiteeteillä eri-ikäisillä ihmisillä. Persoonalliset tekijät ja tilannetekijät vaikuttavat siihen, kuinka hyvin päällekkäisistä rooleista on mahdollista selvitä. Rooleja ovat lapsen, opiskelijan, vapaa-ajan, kansalaisen, työntekijän, kodinhoitajan, puolison, vanhemman ja eläkeläisen roolit.

Ihmisen yksilölliseen kestävyYTEEN vaikuttavat esimerkiksi asenne, arvot, tieto ja terveys. Ulkopuolisia vaikuttajia ovat esimerkiksi ajan yhteiskunnallinen rakenne, henkilöstökäytännöt ja käytettävissä olevat tukitoimet. Roolien päällekkäisyydet vaihtelevat yksilöllisesti elämäntilanteen mukaan eri aikaan eri ihmisillä. Roolit ovat osittain omien valintojen yhdistelmiä, mutta tuen tai mahdollisten työjärjestelyjen avulla voitaisiin monissa ruuhkakohdissa ehkäistä ennalta sairastumista tai työuran katkeamista kaikkien osapuolten eduksi. (Super 1980.) Kuviossa 2 nähdään Superin sateenkaarimallin idea.



**Kuvio 2.** Sateenkaarimalli (mukaiillen Super 1980).

Kuvio on pelkistetty, mutta siitä voi havainnollisesti nähdä, kuinka roolit kasaantuvat joinakin aikoina. Ruuhkavuosia ovat esimerkiksi uralla etenemisen, lasten syntymän ja kodinrakentamisen samanaikaisuus. Ruuhkaa on myös aikana, jolloin omaa työuraa pitäisi jatkaa, omat vanhemmat tarvitsevat mahdollisesti apua ja oma terveys ei ole enää paras mahdollinen. Näissä solmukohdissa avun saaminen ja elämän jatkuminen suotuisasti olisi sekä yksilön että yhteiskunnan kannalta parasta.

Schein (1978) on kuvannut persoonallisuuden kehitykseen ja eri elämänalueiden murrosvaiheita ja siirtymäkausien päällekkäisyyttä kaarien avulla. Biososiaalinen elämänskaari, organisatorisen uran kaari ja perhe-elämän kaari toteutuvat yksilön elämässä yhtä aikaa limittäin ja lomittain toistensa kanssa. Aina kun yksi rooli on muutosvaiheessa, sopeutuminen häiritsee kokonaisvaltaisesti normaalia elämää. Toisaalta suhtautuminen muutoksiin on jokaiselle yksilölle ominainen piirre. Toiset suhtautuvat muutoksiin rakentavasti uusina haasteina, joillakin kieltäminen ja vanhan puolustaminen johtavat tavoitteista luopumiseen tai masennukseen. Roolit voivat myös tukea toisiaan. Eri elämänalueiden päällekkäisten haasteiden huomioiminen ja kiinnostus työntekijän elämää kohtaan on myös työnantajan etu. (Schein 1978: 17–61; Lähteenmäki 1995: 33.)

Persoonallisuus määrittää yksilön identiteettiä. Ihmisryhmän identiteetin määrittäjänä pidetään kulttuuria. Eri ikäkausiin liittyy sosiaalisia rooleja, jotka ovat yhteydessä yhteiskunnan kulttuurin normeihin ja arvojärjestelmään. Normeista poikkeava yksilö kokee ympäristön paineita, elleivät elämäntapahtumat noudata tyypillisiä ikäsidonnaisia rooleja. Lähteenmäen väitöskirjassa on esitelty Snellin selviytymisstrateginen valinta. Henkisen kypsymisen prosessiin kuuluu yhteisön arvojen hyväksyminen tai niistä poikkeaminen itselle tyypillisen selviytymisstrategian avulla. Schein puhuu coping-malleista, jotka auttavat yksilöä sopeutumaan haastavissa tilanteissa. (Schein 1978: 23–26; Super 1980; Lähteenmäki 1995: 187, 204–205.) Coping-strategioita ovat esimerkiksi tuen etsiminen, ongelmanratkaisu tai asian vältteleminen. (Amirkhan & Auyeung 2007).

Työorganisaation ja johtamisen haasteita on tiedostaa yksilön kehitys ja tarjota henkilöstölle uusia haasteita ja mahdollisuuksia kehittyä tai edetä työssään. Oikeaan aikaan annetut mahdollisuudet voivat edistää yksilön kehitystä kasvuhakuiseen suuntaan ja samalla vapauttaa yksilön optimaaliset kyvyt organisaation käyttöön. Päinvastaisessa tilanteessa yksilö voi katkeroitua ja menettää mielenkiinnon ammatillisen identiteettinsä kehittämiseen, joka samalla voi estää henkistä kasvua ja taannuttaa, jopa sairastuttaa työntekijän. (Lindström 1988: 18; Vartiainen 1994: 112; Lähteenmäki 1995: 37.) Työntekijä voi reagoida heränneeseen tyytymättömyyteen myös vaihtamalla työpaikkaa ja etsimällä haasteita muualta.

### 2.3 Elämänkaaren kehitys eri ikäkausina

Elämänkaarajattelun mukaan ikävuosina 18–25 ihminen rakentaa omaa identiteettiään. Ajanjakson alkuvuosina ulkoisesti nuori ihminen voi vaikuttaa jo hyvinkin kehittyneeltä, mutta sisäisesti elämä ei vielä ole tasapainossa. Elämä vaatii suunnittelua ja vastuunkantamista, mutta mieli voi olla vielä levoton. Kouluttautuminen, itsenäisen elämän alku, työelämään siirtyminen ja perheen perustaminen ovat suuria elämänmuutoksia, jotka osuvat monilla keskelle oman sisäisen minän etsintää. (Dunderfelt 1999; Arnett 2000.)

Yksilöllinen minuus ei ole vielä syntynyt ja sisäiset muutospaineet kannustavat nuorta pohtimaan omaa elämäänsä. Elämän pitää tuntua, spontaaniutta ja rohkeutta riittää. Myös vanhempien sukupolvien toimintamalleja arvostellaan. Mieli ei ole valmis sitoutumaan, sillä kokemisen mahdollisuuksia on rajattomasti. (Dunderfelt 1999.) Arnettin (2000) mukaan varsinainen aikuistuminen on mahdollista vasta kun nuori saa opintonsa päätökseen, hankkii pysyvän asunnon ja työpaikan. Hän on myös luonut käsitteen muotoutuva (emergent) aikuisuus, joka voi jatkua lähelle 30 ikävuotta, elleivät taloudellinen itsenäisyys, itsenäinen päätöksenteko ja vastuun ottaminen omasta itsestä aiemmin luonnistu. Levinson jakaa ikäkauden aikuisuuden siirtymään ikävuosina 17–22 ja aikaiseen aikuisuuteen vuosina 22–28. Uudet kehittyvät taidot ja elämään liittyvät konfliktit sysäävät nuoren edellisestä rakenteesta seuraavalle kehityksen tasolle. (Boyd & Bee 2008: 406.)

Persoonallisuuden kehityksessä identiteetin etsintävaiheessa yksityiselämän muutokset ja muutokset ammattiuran alkuvaiheessa voivat olla yhteensopivia, jolloin ne tukevat toisiaan. Päinvastaisessa tapauksessa voi ilmetä häiriöitä nuoren sopeutumisessa työelämään. Ikävuosina 22–28, Levinsonin (1979) mukaan aikuisuuteen astumisen vaiheessa, nuori aikuinen testaa ammattiin, ystävyssuhteisiin, arvomaailmaan ja elämäntapaan liittyviä malleja. Toisaalta voi korostua eri vaihtoehtojen tutkiminen tai elämänrakenteen vakiinnuttaminen. Näkyvä käytös kuvastaa näistä vahvemmin vaikuttavaa vaihtoehtoa.

Noin 25–30 ikävuoden kohdalla on yleensä havaittavissa siirtymä, jolloin arvoja ja ajatuksia arvioidaan uudelleen. Tällöin vaihtuu työpaikka tai tehdään muita ulkoisia muutoksia elämään. Elämä voi myös vakiintua ja rauhoittua perheen perustamisen myötä. Vahvuuksia, joita tämän ikäisellä työntekijällä on nyt, mutta ei samassa määrin ehkä myöhemmin, ovat energisyys ja tahdonvoima sekä rohkeus tehdä uusia asioita. Innostus voi syttyä helposti, mutta myös sammua nopeasti, jos kiinnostusta ei onnistuta pitämään yllä. (Dunderfelt 1999: 111.)

Ikävuosien 30–40 välinen aika on yksilön juurtumisen aikaa. Työssä ja perhe-elämässä on usein vilkasta aikaa. Iän kehitystehtävänä on oman paikan löytämisen lisäksi myös rakentaa kehykset elämälle. Tällöin mahdolliset itsekkäät piirteet voivat korostua tai on jopa mahdollista, että syntymässä olevat voimat hukkaantuvat huonoissa olosuhteissa ja voimakas minuus jää syntymättä. Tässä iässä on eroja miesten ja naisten kesken, sillä miehet usein tekevät uraa ja nainen on sidottu olosuhteiden pakosta perheen käytännöstä huolehtivaksi aikuiseksi. Haasteellista on perheen ja työn yhdistäminen, niin että myös yhdessä olemiselle jäisi aikaa ja tuo aika lujittaisi perheen keskinäisiä suhteita. (Dunderfelt 1999: 130–141; Nurmi ym. 2008: 164; Boyd et al. 2008: 408–409.)

Keski-iän kynnyksellä ikävuosina 34–39 työ, parisuhde, perhe ja vapaa-aika täyttävät edelleen monien elämän. Samalla sisäinen kehitys omassa psyykessä alkaa, kun ydinminuus alkaa tulla esiin. Tässä ikäjaksossa arvioinnin kohteena ovat omat itsenäiset valinnat ja niihin liittyvät syvemmät psyykkiset rakenteet, elämäntuntemukset ja perusarvot. Oma *elämäntehtävä muotoutuu* yleensä näinä vuosina. Kriisit ja siirtymät näkyvät eri ihmisillä eri tavoin. Joillakin osa kehitystehtävistä siirtyy myöhäisempiin ikäkausiiin. Sisäinen kehitys ja kasvu ovat voimakasta. Onnistuessaan yksilö vastaa seuraaviin haasteisiin entistä vahvempana. Epäonnistunut kehitys voi johtaa päämäärättömään kokemusten etsimiseen, josta seuraa ongelmia: addiktioita, avioeroja ja hankaluuksia työelämässä. (Dunderfelt 1999: 145–151.) Levinsonin jaottelussa nähdään 30 ikävuoden siirtymä 28–33 ikävuosien välillä. Siirtymä johtaa keskiaikuisuuteen, joka on 33–40 ikävuosien välillä. (Levinson 1986; Boyd et al. 2008.)

Monissa elämänteorioissa uusien elämänsuuntausten aika ajoittuu noin 40 ikävuoden tienoille. Ikää pidetään yhtenä elämän tärkeimmistä taitekohdista, joskin tutkimustieto ei yksimieleisesti tue keski-ikäisen kriisin olemassa oloa. Levinsonin rakennemallissa keskiaikuisuuden siirtymä on ikävuosina 40–45. Kuten kehityksessä yleensä, aiemmilla kokemuksilla ja elämän tapahtumilla on merkitystä. Kehitys on kasaantuva, jokaisen yksilön kohdalla erilaisista osista koottu. Kaikille yhteiset vaiheet ovat perusvaihe, jäsentymisen vaihe, yksilöllisten päämäärien vaihe ja kypsyyden vaihe. (Dunderfelt 1999: 159–164; Boyd et al. 2008: 406.)

Varhaisen keski-ikäisen kriisin aikaan ura voidaan kyseenalaistaa tai eteneminen uralla alkaa polkea paikallaan. Uskonto voi tulla voimakkaasti esille henkisen tai hengellisen kokemuksen osana. Fyysinen kunto voi antaa merkkejä alkavista vaivoista. Yhteisöllisen ja yhteiskunnallisen heräämisen aika on usein ajankohtainen, sillä itsetuntemusta on jo kertynyt samoin kuin elämäkokemuksen mukanaan tuomaa varmuutta. Henkilö miettii, mitä hän oikeastaan elämältään haluaa. Moni lähtee kouluttautumaan uudelle alalle tai ryhtyy yrittäjäksi. Toisaalta, tyytymättömyyden ja muutoksen paineet voivat ahdistaa niin paljon, että ihminen taantuu, jolloin työmotivaatio laskee tai loppuun palaminen ajaa henkilön sairauslomalle. (Lähteenmäki 1995: 107–108; Dunderfelt 1999: 159–164; Boyd et al. 2008: 406; Nurmi ym. 2008: 164–165.) Erikson (1997: 66–67) puhuu keski-ikäisen tuottavuuden tai lamaantumisen kokemuksesta. Onnistunut kriisin käsittely eheyttää ihmistä ja lisää aikuisiässä rakkauden ja huolenpidon hyveitä. Dunderfelt (1999: 162) suomentaa generativity -termin uuden synnyttämisenä. Tutkimuksissa termillä tarkoitetaan yksilön vastuuta edellisestä sukupolvesta ja halua tukea ja siirtää omaa tietämystään heille (Zacher, Rosing, Henning & Frese 2011).

Seuraava ikäkausi on Levinsonin rakennemallissa keski-ikäisen saapumisen aika ikävuosina 45–50. Erikson ulottaa edellisen kauden 50 ikävuoteen saakka. Tämä vahvistaa kuvaa yksilöllisestä kehittämisestä ajallisesti myös aikuisella iällä eli edellisen ikäkauden tehtävät voivat ulottua pidemmälle. Esimerkiksi persoonallisuus kehittyy ja muuttuu koko aikuisiän ajan. Yksilöillä on merkittäviä eroja fyysisellä, psyykkisellä, sosiaalisella ja henkisellä tasolla. Myös ikäkohortti, eli henkilön syntymänsä mukaan määräytyvä aikakausi ja ympäröivä kulttuuri, jossa hän elää, vaikuttaa henkilön kokemuksiin ja

mahdollisuuksiin kehittyä ihmisenä. Sisäisen ydinihmisen eli oman yksilöllisyytensä tuntemus on 50 ikävuoden paikkeilla tärkeänä pohjana tulevalle kehitykselle. Epäonnistunut sisäinen kehitys voi saada elämän tuntumaan tarkoituksettomalta. Hyökkäyksestä elämää vastaan voi seurata ihmisyyden kuihtuminen. (Dunderfelt 1999: 170–174; Boyd et al. 2008: 418.)

Tähän ikäkauteen liittyy muodonmuutos voimavarojen suhteen, sillä suvunjatkamiseen kiinnitetyt voimavarat vapautuvat osaksi psyykkistä toimintaa. Naisella vaihdevuodet muuttavat elimistön hormonitasapainoa ja saattavat vaikuttaa mielialaan tai jaksamiseen negatiivisesti. Psykologisesti naisen vireys ja henkinen elämiskyky päinvastoin alkavat tuolloin kasvaa. Naisella on mahdollisuus toteuttaa itseään usein vapaammin kuin aikaisemmissa elämänvaiheissa. Elämän rajallisuuden tunne saattaa tehdä levottomaksi ja tässä vaiheessa haetaan vaihtelua esimerkiksi suhteella itseä huomattavasti nuorempaan henkilöön. (Dunderfelt 1999: 176–178.)

Viidenkymmenen ikävuoden paikkeilla monet pitkäaikaiset sairaudet puhkeavat. Jos 40 vuotta täyttäneillä on alle 10 %:lla toimintakykyä rajoittava sairaus, niin määrä kaksinkertaistuu 50 ikävuoteen mennessä ja on 60-vuotiaiden ryhmässä noin 30 %. Verenkierroksen sairaudet, diabetes, tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ja monet huonojen elämäntapojen seuraukset verottavat työkykyä. Ennaltaehkäisevät toimenpiteet ja oma halukkuus elämäntapojen muutokseen ratkaisevat tulevan työkyvyn. (Nurmi ym. 2008: 205.) Hyvinvointiin vaikuttavat myös perhe ja sosiaaliset suhteet. Tyytyväisyys parisuhteessa voi lisääntyä, kun lapset itsenäistyvät (Boyd et al. 2008: 418). Tässä vaiheessa monilla on myös huoli omien vanhempiensa voinnista ja hoidosta. Vuoden 2009 Työ ja Terveys- haastattelututkimuksessa 45–54-vuotiaiden ikäryhmässä naisista 27 % ja miehistä 21 % ilmoitti huolehtivansa ansiotyön ohella apua tarvitsevasta omaisesta. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010: 94.)

Keski-iässä aikuisella on mahdollisuus suurimpiin älyllisiin saavutuksiinsa. Tällöin käytännön kokemus lisää älykkyyden arvoa ja sujuva, abstrakti älykkyys on vielä huipussaan. Henkilöllä on tietoa asioiden yhteyksistä ja pysähtymisen taito tarvittaessa. Oppimisen kyky säilyy aikuisella, joskin se muuttuu asiayhteyksien jäsentämisen suuntaan.

Kärsivällisyys, olennaiseen keskittymisen kyky sekä arvojen muutos usein henkiseen suuntaan ovat sellaisia ominaisuuksia, joita henkilö voi saavuttaa vasta tietyn kehitysprosessin jälkeen. Myös tunneälykyys on sellainen piirre, joka oikeanlaisessa persoonassa lisääntyy iän myötä. Tässä elämänkaaren vaiheessa monet tekevät suurimman elämäntyönsä. (Nurmi ym. 2008: 177, 186.)

Elämänkaari jatkuu keski-ikäisenä aikuisuutena aina 60 ikävuoteen saakka, jolloin seuraa myöhäisen aikuisuuden siirtymä ikävuosina 60–65. Tätä ikäkautta kutsutaan myös luopumisen ajaksi tai kriisiksi tai työelämän kannalta irrottautumisen vaiheeksi. Dunderfelt käyttää nimitystä kypsyyden ikävaihe 60–65 vuotiaista eteenpäin. Mikäli kehitys on tähän saakka ollut suotuisaa, nyt on aika nauttia elämän tuomasta viisaudesta ja minän eheydestä. Päinvastaisessa tilanteessa roolien hajaannus ja tunne elämän valumisesta hukkaan saa aikaan tyytymättömyyttä. (Lähtenmäki 1995: 41; Dunderfelt 1999: 203.)

Henkisten ja fyysisten voimavarojen heikkeneminen, turhautuminen uramahdollisuuksiin pysyvään kapeutumiseen ja päätös eläkkeelle jäämisestä voivat olla alku vanhuudelle. Kyse on myöhäisestä keski-ikästä, mutta muutokset ovat kaikki luopumiseen liittyviä. (Lähtenmäki 1995: 129.) Suhtautuminen ikääntymiseen on yksilöllistä ja liittyy paljon henkilön fyysiseen, psyykkiseen, henkiseen ja sosiaaliseen kuntoon, joka on elämän eri vaiheiden tulosta. Sosiaaliset verkostot alkavat iän myötä usein kaventua, mutta samalla sosiaalinen tyytyväisyys ja sopeutuminen voivat nousta. Elämäntilanteen tunne on myös 60-vuotiaana keskimääräisesti korkeimmillaan, kuten myös itsearvostus ja vaikutusvalta. (Nurmi ym. 2008: 168.)



### 3 IKÄJOHTAMINEN JA ERI IKÄRYHMÄT TYÖELÄMÄSSÄ

Ikäjohtamisella tarkoitetaan Ilmarisen (2006: 56) mukaan työntekijöiden iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa niin, että kaiken ikäiset voivat saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet työssä. Juutin (2001) mielestä ikäjohtamisen toteuttaminen vaatii muutosta työyhteisöjen kulttuuriin. Työilmapiiriin pitää olla kaikenikäisiä työntekijöitä arvostava. Monet työntekijän ominaisuudet ovat persoonallisuuteen liittyviä tai sidoksissa yksittäisen henkilön elämäntapoihin ja tautialttiuteen enemmän kuin pelkkään kronologiseen ikään (Griffiths 1997). Ikäjohtaminen yhdistetään usein ikääntymiseen, mutta ikäsidonnaisia tarpeita on kaikenikäisillä työntekijöillä. Ikä on lisäksi vain yksi monimuotoisuuden ulottuvuus. Ihmisen elämänkaaren ja eri ikäkausiin liittyvien roolien tuntemus tai positiivinen kiinnostus työntekijän elämän kokonaisuutta kohtaan voisi olla alku työkuulttuurin muutokselle.

Ikään liittyvät ennakkoluulot ja stereotypiat ovat yksilön kannalta usein haitallisia. Ne voivat haitata työvoiman osaamisen potentiaalin hyödyntämistä tai yksilön urakehitystä. Ikä on tärkeää huomioida työssä yhtenä osana yksilön kokonaisuutta ja tarpeita. Työntekijöillä voi olla iästä riippumatta tarpeita työaikajoustoihin, työympäristön kehittämiseen, uuden oppimiseen ja terveyden edistämiseen. (McCuiston, Woolridge & Pierce 2004; Airila, Kauppinen & Eskola 2007: 56.) Julkusen (2003) mukaan ikä on yksilön omakohtainen asenne ja yksilöllä itsellään on vaikutusvaltaa ikääntymisen hallintaan. Terveet elämäntavat ja hyvä fyysinen kunto vaikuttavat yli 50-vuotiailla kokemukseen omasta iästä (Ilmarinen 2006).

Smola ja Sutton (2002) tutkivat työn arvoja eri amerikkalaisten sukupolvien keskuudessa. Yleisemminkin amerikkalaisissa tutkimuksissa on käytetty työntekijöiden sukupolvien jakoa baby boomerseihin (Boomers) eli noin 1940–1960 syntyneet, generation X (X-ers) eli vuosina 1962–1982 syntyneet ja Y-sukupolvi, Millenals tai Next Generation vuonna 1982 jälkeen syntyneistä. Smolan ja Suttonin (2002) tutkimuksessa tietoja oli kerätty vuosina 1974 ja 1999. Tietoja verrattiin noiden kahden vuoden ja eri sukupolvien välillä. Tutkimuksessa tuli esille yleinen asennemuutos, joka on myös yhteiskunnan

kehittymisen tulosta. Eri sukupolvien kasvuympäristöt eroavat toisistaan. Kuitenkin kaikissa ikäluokissa työn merkitys oli ajan kuluessa vähentynyt ja halu tasapainoon työn ja muun elämän välillä korostunut. Samansuuntaiseen tulokseen tulivat myös suomalaiset työterveyslaitoksen tutkijat, jotka haastattelivat yli 30 eri alan asiantuntijaa aiheena visioida työelämää vuonna 2015 (Moisio & Huuhtanen 2007).

Boomersit edustivat vielä protestanttista työetiikkaa (PWE), joskin heidän työnsä arvot olivat humanistisempia kuin edeltäjiensä paljon pragmaattisemmat ja perinteisemmät kovan työn tekemiseen perustuvat arvot. X-sukupolvi ei ole enää niin lojaali työnantajalleen kuin boomersit. Oma ura menee organisaation edelle. Työssä pitää saavuttaa paljon nopeasti. Toisaalta työllä ei ole itseisarvoa, vaan jos rahaa on, työ ei ole välttämättömyys. Työllä ja henkilökohtaisilla odotuksilla pitää olla yhteiset tavoitteet, jolloin myös rankka ja vaativa työ nähdään mielekkäänä. (Smola et al. 2002; Dwyer 2008: 106.)

Y-sukupolvi on kasvanut globalisaation aikana, he ovat teknisesti osaavia, sosiaalisen median ja matkapuhelinten suurkuluttajia. Heidän käsityksensä työstä tulee asettamaan työnantajat haasteiden ja muutosten eteen. Näyttää myös siltä, että 60-luvun jälkeen on ensi kertaa tulossa uusi sosiaalinen sukupolvi. (Smola et al. 2002: 378.) Y-sukupolvi kokee työn ja perheen välillä suuremman konfliktin kuin edeltävä sukupolvi, sillä heille työn ja muun elämän tasapaino on tärkeää. Nuori sukupolvi haluaa joustavaa työtä ja olosuhteita, jotka kunnioittavat heidän elämäntyyliään. (Hatfield 2002.) He ovat toisaalta oppineet muutoksiin ja epävarmuuteen työelämässä, koska eivät ole muuta nähneet (Dwyer 2008). Y-sukupolvi on kiinnostunut omasta yksilöllisestä kehityksestään, jonka tavoitteen saavuttamisessa työ on yksi väline.

Ikäystävällisiä käytäntöjä tarvitaan työelämään, sillä suurien ikäluokkien eläköityminen on ajankohtaista ja heidän päätöksensä jatkaa työssä ei ole myönteinen nykyisillä työn vaatimuksilla. Eläkkeelle siirrytään Suomessa keskimäärin 59–60-vuotiaana. Eläkeuudistus mahdollistaa työskentelemisen jopa 68-vuotiaaksi. (Ilmarinen 2006; Airila ym. 2007: 61.) Yhdysvalloissa on jo 2003 havaittu megatrendi, jossa 65–74-vuotiaiden työllisyys on nousussa (Green 2005: 9). Johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, kuinka työn-

tekijöitä työpaikoilla kohdellaan ja tuetaanko ja kannustetaanko yksilöitä myös konkreettisin tavoin jatkamaan pidempään työssä. Työpaikan asenteet ja ilmapiiri ovat asioita, joihin johtamisella on vaikutusta. (McCuiston et al. 2004: 84, 89; Joensuu, Kivistö, Malmelin & Lindström 2008: 32, 81.)

Alasoini (2010) näkee yrityksen imagon kannalta positiivisena ikääntyneiden työntekijöiden työskentelyn, sillä he antavat työnhakijoille kuvan hyvästä työnantajasta, jonka palveluksessa työntekijöitä arvostetaan ja jonka töissä halutaan olla. Nuoret työnhakijat näkevät tilanteessa oman asemansa turvatuksi, koska paikkoja lähitulevaisuudessa vapautuu. Hyvä ikäjohtaminen lisää myös Mankan (2008: 42) mukaan työpaikan houkuttavuutta.

### 3.1 Hyvinvointi

Yksilön hyvinvointi muodostuu elämänhallinnasta, kasvumotivaatiosta ja koetusta fyysisestä kunnosta ja terveydestä. Elämänhallinta syntyy kyvystä selvitä elämän haasteista ja mahdollisuudesta vaikuttaa omaan elämäänsä. Kasvumotivaatio tarkoittaa ihmisen halua jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen. Koettuun fyysiseen kuntoon vaikuttavat paljon asenteet, joiden kautta elämää osin tiedostamattamme arvioimme. Terveys voi olla sairauden puutetta, mutta koettu fyysinen kunto on subjektiivinen tuntemus. (Manka 2008: 16.) Hyvinvointi koostuu yksilön eri elämänalueiden keskinäisestä tasapainosta. Esimerkiksi työn ja harrastusten lisäksi sosiaalisilla suhteilla on paljon merkitystä koettuun hyvinvointiin. (Juuti & Vuorela 2002: 74.)

Työterveyslaitoksen Työ ja Ihminen-tutkimusraportissa 31 käytettiin eurooppalaisen elämänlaatututkimuksen hyvinvointimääritelmää, joka jakautui kolmeen eri alueeseen eli tyytyväisyyteen (life satisfaction), yhteenkuuluvaisuuden tunteeseen (sense of belonging) ja onnellisuuteen (happiness). Tyytyväisyys elämään on eniten yhteydessä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Onnellisuus on henkilökohtaisempi kokemus hyvästä elämästä kokonaisuutena. (Moisio ym. 2007: 36–39.) Juuti ja Vuorela (2002: 106) pitävät myös työtä mielekkään elämän perustana.

Hyvinvoinnin työpsykologinen tutkimus on keskittynyt työn pahoinvointia aiheuttaviin tekijöihin, jotka eivät automaattisesti ole samoja kuin hyvinvointia edistävät asiat työssä. Karkeasti voidaan sanoa, että hyvinvointia lisäävät asiat liittyvät toimenpiteisiin työn voimavarojen kasvattamisessa ja pahoinvointia estävät asiat liittyvät työn vaatimusten vähentämiseen. Positiivinen psykologia tarkoittaa ihmisen hyvinvoinnin, terveyden ja näitä ennakoivien tekijöiden tutkimusta, kun taas aiemmin vallalla ollut patogeeninen psykologia on keskittynyt enemmän syntyneiden vaurioiden korjaamiseen. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008: 56.)

Positiivisen psykologian termejä ovat mm. työn imu (engagement), sitoutuminen työhön ja yksilön voimavaratekijät. Energia- ja motivaatiopolku on yksi tapa kuvata työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyttä hyvinvointiin ja pahoinvointiin. (Mäkikangas ym. 2008: 58; Schaufeli & Bakker 2004.) Hyvin toimivassa organisaatiossa johtamisella, tavoitteiden selkeydellä ja työryhmän kiinteydellä on henkisen hyvinvoinnin kannalta eniten merkitystä esimerkiksi suomalaisissa työterveysorganisaatioissa tehdyissä tutkimuksissa (Simola 2001; Elo ym. 2010: 11).

### 3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi syntyy yksilöön, työhön ja työyhteisöön liittyvistä osista. Osien pitää olla tasapainossa keskenään. Niiden intensiteetti voi vaihdella työn ja työntekijän yksilöllisyyden mukaan. Hyvä työilmapiiri edistää terveyttä. Puutteellisissa työoloissa selviytymisstrategiat suuntaavat energiaa pois tuottavasta työstä. Yksittäinen työntekijä on yrityksen tärkein kilpailutekijä, jonka hyvinvoinnista huolehtiminen on hyvän tuloksen edellytys. (Kalimo 1988: 52–57; Manka 2008.)

Työhyvinvointi yksilön kannalta sisältää jo aiemmin mainitut hyvinvoinnin osa-alueet: koetun elämänhallinnan, kasvumotivaation ja terveyden. Yksilön elämänhallinta sisältää psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset voimavarat, joilla hän voi itsenäisesti ja tavoitteellisesti ratkaista eteen tulevia ongelmia. Elämänhallinta on muuttuva ominaisuus, johon

vaikuttavat yksilön kokemukset. (Manka 2008: 156–157, 162.) Manka (1999: 246–248) on havainnut väitöskirjassaan vahvan korrelaation hyvän elämänhallinnan ja työhön sitoutumisen, kasvumotivaation ja työnhallinnan välillä. Persoonallisuuden piirteenä elämänhallinta liittyy sosiaaliseen rohkeuteen, itseluottamukseen ja sitkeyteen sekä hallitsevuuteen. Elämänhallinta on kiinteässä yhteydessä myös motivaatioon. Matalalla elämänhallinnan tunteella on yhteys stressiin, masennukseen ja korkeaan sairastavuuteen. (Manka 2008: 157.)

Työssä yksilön kasvumotivaatio on ammatillisen oppimisen lisäksi avointa ja uteliasta suhtautumista uusien asioita kohtaan. Kasvumotivaatio edesauttaa jaksamista työssä, sillä korkean kasvumotivaation omaavilla henkilöillä on havaittu korkeampi työkykyindeksi kuin henkilöillä, joilla on heikko kasvumotivaatio. (Manka 2008: 192, 198.) Fyysinen kunto, terveys ja elintavat vaikuttavat myös olennaisesti yksilön työhyvinvointiin. Liikunnalla on yhteys fyysiseen suoriutuskykyyn ja monien sairauksien ehkäisyyn. Työhyvinvoinnin kannalta kunnon ylläpitämiseen ei riitä työssä saatava liike, vaan lisäksi tarvitaan hapenottokykyä lisäävää liikuntaa ja lihasharjoituksia. (Manka 2008: 214; Juuti ym. 2002: 74; Ek, Laitinen, Tammelin, Remes, Raatikka & Kujala 2003: 14.) Liikunta auttaa irrottautumaan työstä sekä rentoutumaan ja siitä saatava hyvä olo heijastuu samalla kaikille muillekin elämänalueille (Juuti ym. 2002: 74). Yksilön kannalta tärkeintä on, että voimavara- ja vaativuustekijät ovat työssä hänen kannaltaan tasapainossa (Ilmarinen 2006: 80). Voimavaratekijät kehittyvät yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen tuloksena koko elämänkulun ajan. Tällöin uran alkupuolella vaikuttavia tekijöitä ovat lapsuuden perhe, harrastukset, koulu ja ystävät. Uran loppupuolella työolosuhteet ovat eniten muovaamassa voimavaratekijöitä. (Ek ym. 2003: 5.)

Hyvä työ on yksi työhyvinvoinnin edellytys. Hyvä työ on yksilöllistä, järkevä osa isompaa kokonaisuutta ja se sisältää mahdollisuuden joustoihin ja oman työnsä johtamiseen. Uusien toimintamallien luominen ja kokeilu tulisi olla mahdollista. Työntekijän pitää saada myös palautetta ja tarvittaessa apua ja tukea työhönsä. (Elo & Feldt 2008: 312.) Vartiainen (1994: 111–112) uskoo hyvän työn herättävän sisäisen työmotivaation. Hyvä työ koostuu sopivasta psyykkisestä kuormituksesta, psykologiselta rakenteeltaan kokonaisesta ja objektiiviselta sisällöltään monipuolisesta työstä, joka mahdollistaa persoo-

nallisuuden kasvun. Palkitseminen kuuluu osaksi hyvää palautetta (Manka 2008: 18). Mielekäs työ toimii lisäksi kasvualustana työntekijän persoonan kehittymiselle ja ihmisenä kasvamiselle. Työntekijöitä rohkaiseva asenne hyödyttää sekä työyhteisöjä että työntekijöitä. (Calo 2007.)

Työyhteisöön liitettyjä työhyvinvointia tukevia asioita ovat ihmisten keskinäinen arvostus, perustehtävän selkeys ja yhteisesti tiedossa olevat tavoitteet. Jatkuva oppimisen ja kehittymisen ilmapiiri motivoi ja tukee hyvinvointia. Mahdollisimman joustavat rakenteet ja avoin vuorovaikutus tukevat sekä nopeasti muuttuvia asiakastarpeita, että työhyvinvointia. (Manka 2008: 18.) Organisaation sisäinen vuorovaikutus on myös esillä uudella tavalla, sillä tulevaisuuden jaettua johtajuutta ei pystytä toteuttamaan ilman vuoropuhelua esimiesten, tiimien ja niiden työntekijöiden välillä. Sosiaaliset vuorovaikutustaidot ovat osa työyhteisötaitoja, joita ovat lisäksi valmius tukea toisia työssä, vastuullinen resurssien käyttö ja aktiivinen osallistuminen yhteiseen työhön. (Manka 2008: 58; Alasoini 2010: 40.) Työhyvinvointia voi tukea työn merkityksellisyys työntekijälle, vaikka työ itsessään ei tukisi hyvinvointia. Samoin yksilön psyykkiset voimavarat, kuten optimistinen tulevaisuudenkuva, voivat korvata työyhteisön puutteita. (Ek ym. 2003: 5.)

Työ- ja toimintaympäristön nopean muuttumisen takia työtä ei aina voida etukäteen tarkasti suunnitella. Tärkeää on tällöin yhdessä sovitut menettelytavat, jotka takaavat oikeudenmukaisen kohtelun työntekijälle. Tällaisia toimintatapoja ovat esimerkiksi osallistava päätöksenteko ja oikeudenmukainen johtaminen, joka sisältää tehtävien päättösten ja esimiehen toiminnan ja käyttäytymisen työntekijöitä kohtaan. Oikeudenmukaisuus päätöksenteossa tarkoittaa puolueetonta, luotettavaa ja pysyvää prosessia. (Tyler 1989; Manka 2008: 56.) Osallisuuden kautta työ voidaan myös muutostilanteissa nähdä ymmärrettävänä ja mielekkäänä. Voitaisiin puhua myös työn tekemisen kulttuurista ja arvoista, jotka ovat pysyviä muuttuvissa olosuhteissa. Arvojen, vision ja strategian ymmärtäminen vaatii jatkuvaa dialogia ja aitoa vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten välille. (Alasoini 2010: 44–45; Manka 2008: 141.) Elämänhallinnan tunne voidaan nähdä myös yhtenä yksilön voimavarana koko ajan muuntuvassa toimintaympäristössä (Manka 2008: 153).

Otala & Ahonen lainaa kirjassaan Csikszentmihalyin ideaa, jonka mukaan ihminen saavuttaa työssään parhaan suorituksen silloin, kun hänen osaamisensa ja työn haaste vastaavat toisiaan ja ovat kasvussa. Paras suoriutumisalue on mukavuusalueen yläpuolella, niin että työ ei ahdistaa, mutta on niin vaativaa, että työntekijä ei ikävysty. Työ voi sisältää rutiineja, mutta niiden vastapainoksi on myös aivotyötä vaativia tehtäviä tai sitten työ on riittävän vaihtelevaa tai sopiviin kokonaisuuksiin jaettua. Ellei itse työ pysty tarjoamaan riittävää onnistumisen tunnetta, palautteella on entistä suurempi merkitys. Tärkeää ovat selkeät tavoitteet. Sisäistä motivaatiota tukee vaikutusmahdollisuus omaan työhön. Masentunut, kiihtynyt tai stressaantunut ihminen ei pääse virtaustilaan, jossa työ on tehokasta. (Otala & Ahonen 2003: 93–96.) Työn imuun liittyvän tutkimuksen mukaan yli 45-vuotiaat työntekijät ovat nuoria useammin innostuneita ja tuntevat suurta tyydytystä työstään (Kauppinen & Toivanen 2007: 125).

Työhyvinvoinnin strategisesta johtamisesta on alettu puhua, koska työhön liittyvissä toimenpiteissä pitää huomioida sekä organisaation hyöty että työntekijän etu (Juuti 2010: 50). On myös huomattu, että työhyvinvointi ei työyhteisöissä lisäännä erillisten projektien tai tiedon hankkimisen myötä. Työhyvinvointia lisäävän toiminnan on oltava osa työyhteisön arkea. Gerlander ja Launis (2007) esittävät työhyvinvointia tarkasteltavan kolmen eri ikkunan kautta. Ikkunat ovat kokemuksen, kuormituksen ja työn muutoksen näkökulmia työhyvinvointiin. Työn muutoksen näkökulma on ajankohtainen kaikissa työyhteisöissä, sillä muutoksesta on tullut pysyvä tila, jonka kanssa on opittava elämään.

### 3.3 Työhyvinvointimallit

Työhyvinvointia selventäviä malleja on tehty eri näkökulmista. Elämänkaariajattelua tukevinä työhyvinvointimalleina tarkemmassa esittelyssä ovat Cooperin ja Marshallin työstressimalli ja Kalimon työympäristön psyykkisten kuormitus- ja stressitekijöiden terveysvaikutteinen viitekehys. Molemmissa malleissa otetaan huomioon ihmisen ko-

konaisuus, jossa myös vapaa-ajalla ja ympäristöllä on yhteys hyvinvoinnin kokonaisuuteen.

### 3.3.1 Cooperin ja Marshallin malli

Cooperin ja Marshallin (1978) työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvässä mallissa on paljon aineksia parempaan työelämään. Alun perin malli on tehty johtamisen stressitekijöiden havainnollistamista varten, mutta myöhemmin on ilmennyt, että työntekijöiden maailmassa stressin lähteet ovat yhteneviä. Alkuperäisessä mallissa työ ja muu elämä erotetaan selkeällä rajalla ja varsinainen sairastumisen mahdollisuus ei ole kuvassa mukana, kuten Kalimon myöhemmin rakentamassa mallissa.

Yksilö on oman yksilöllisen ja ainutlaatuisen persoonallisuutensa, epävarmuuden sietokykynsä, muutokseen sopeutumisensa, motivaationsa ja näistä seuraavien käyttäytymismallien kanssa kaiken keskiössä (ks. kuvio 3). Vaikutuksia työn sisäisistä tekijöistä, rooleista, organisaation sisäisistä suhteista, urakehityksestä ja organisaatorakenteesta ja ilmapiiristä tulee työelämässä työntekijän osaksi. Työn sisäisiä stressitekijöitä ovat työn määrä, fyysinen työympäristö, päätöksenteko ja aikapaineet.

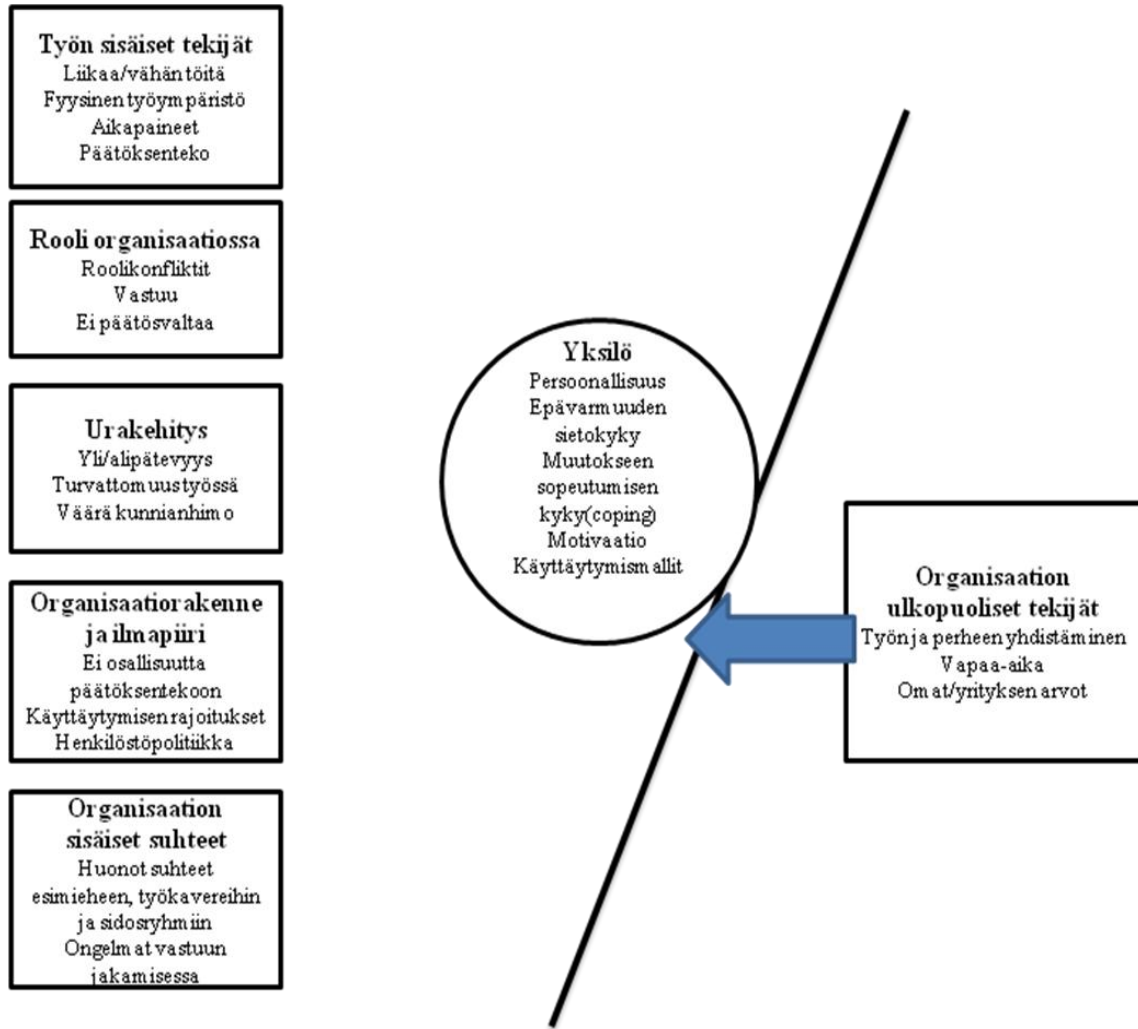
Rooleista aiheutuvilla stressitekijöillä tarkoitetaan rooliristiriitoja, vastuuta työstä ja evättyä mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon. Urakehityksessä stressiä voi aiheutua yli- tai alipätevyydestä, liiallisesta kunnianhimosta tai sen puutteesta tai turvattuudesta työssä. Organisaatorakenteen ja työilmapiirin stressitekijät ovat yhteydessä käyttäytymistä tai päätöksentekoa koskeviin rajoituksiin. Huono henkilöstöpolitiikka voi myös olla organisaatioon liittyvän stressin lähde. Organisaation henkilösuhteet stressilähteenä tarkoittavat huonoja suhteita esimieheen, työyhteisön jäseniin tai yhteistyökumppaneihin sekä vastuun jakamisen ongelmia. Työelämän ulkopuolisen paineen aiheuttajia ovat elämän kriisit, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä yrityksen ja omien arvojen yhteensovittaminen. (Cooper et al. 1978: 81–101.) Tutkijat yrittävät huomioida ihmisen kokonaisuuden, mutta se on osoittautunut useimmiten liian suureksi aiheeksi yhdelle tutkimukselle.



Cooper ja Marshall (1976) ovat etsineet ratkaisuja stressin hallintaan ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Tutkimus on tehty sydän- ja verisuonitautien ja psyykkiseen sairastumiseen liittyvän tutkimuksen kirjallisuudesta. Yhteenvetona on esitetty seuraavat neljä ratkaisumallia:

1. Vahvistetaan sellaista sosiaalista, psykososiaalista ja organisatorista ympäristöä, joka tukee suurempaa autonomiaa ja osallisuutta työhön.
2. Rakennetaan yhteyttä työn ja kodin välille: annetaan perheelle mahdollisuus ymmärtää työn tekemisen arkea ja mahdollisuus osallistua sellaisten päätösten tekemiseen, jotka koskettavat koko perhettä (esim. työpaikkakunnan vaihto).
3. Kirjataan hyvät käytännöt sosiaalisten ja interaktiivisten taitojen kehittämisestä, joilla voidaan selkiyttää rooleihin ja ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia.
4. Tehdään organisaation ilmapiiri avoimuutta, hyvää vuorovaikutusta ja luottamusta tukevaksi. Työpaikalla voidaan avoimesti käsitellä pelkoja ja kehittyä ja saada pyydettyä apua työyhteisön jäseniltä.

Vaikka ratkaisuja on etsitty johtajia silmällä pitäen, ne ovat edelleen vuosikymmenten jälkeen täysin ajankohtaisia ja tavoiteltavia ja sovellettavissa myös työntekijätasolle.



**Kuvio 3.** Työstressiin vaikuttavat tekijät Cooperia & Marshallia (1978: 84) mukaillen.

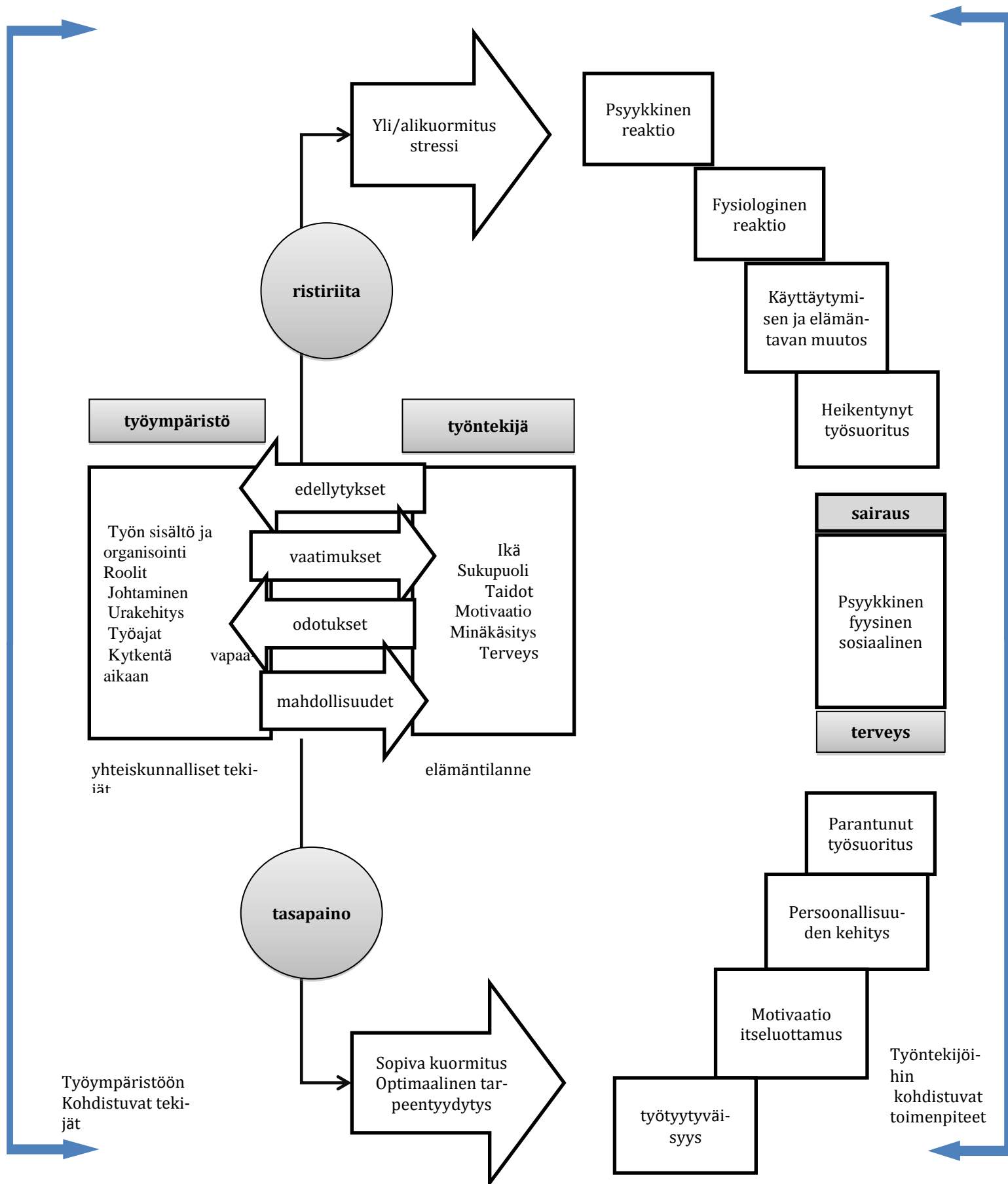
### 3.3.2 Kalimon työhyvinvointimalli

Raija Kalimo (1985) on kehittänyt työhyvinvointimallin, jossa yhdistyvät stressiteorioiden ja työmotivaatio- ja tyytyväisyysteorioiden lähtökohdat. Tavoitteena on hyvinvoiva työntekijä, jolla työn odotukset ja edellytykset vastaavat mahdollisimman hyvin työntekijän omia vaatimuksia ja mahdollisuuksia tehdä työtä. Työntekijän yksilölliset ominaisuudet ovat kokonaisuus. Samoin työympäristö on työn sisällön ja organisoinnin, roolien, johtamisen, urakehityksen ja työaikojen kokonaisuus. Vapaa-aika ja elämäntilanne vaikuttavat edellisten lisäksi kokonaisuuteen, joka on joko tasapainossa tai ristiriidassa työntekijän resurssien kanssa.

Ristiriidasta, joka voi yli- tai alikuormittaa ja stressata työntekijää, seuraa psyykkisiä ja fysiologisia ongelmia. Työsuoritus heikkenee ja työntekijä voi sairastua. Tasapainon polkua pitkin päästään sopivan kuormituksen ja optimaalisen tarpeentyydytyksen kautta työtyytyväisyyteen ja hyvään työmotivaatioon. Tällöin myös persoonallisuuden tasapainoinen kehitys on mahdollista, työsuoritus on hyvä ja työntekijä pysyy terveenä. Muutos on luonnollinen osa työtä, koska työympäristö muuttuu ja työtä tekevät ihmiset muuttuvat ajan ja elämäkokemuksensa myötä. Muutosten hallittu käsittely edellyttää työolojen jatkuvaa seurantaa ja kehittämistä. Huonoon kehitykseen on mahdollista vaikuttaa, mikäli stressitekijät tunnistetaan ajoissa. Stressiä voi aiheuttaa työjärjestelyihin, vuorovaikutukseen tai elämäntilanteeseen liittyvät asiat. Erilaiset epävarmuudet tai liialliset rajoitukset ovat ristiriitaa tuottavia. Esimerkkinä voi mainita epäselvän työroolin, jossa toisaalta on vastuuta, mutta ei vapautta käyttää omaa harkintaa. Työn tavoitteiden epäselvyys tekee työn sekavaksi, kuten myös huono johtajuus. Johtaja voi olla epäpätevä tai asiantunteaton tai hänen johtamistyylinsä on suosikkipohjainen, jolloin työyhteisön ilmapiiri ei tue työhyvinvointia. (Kalimo 1988: 51–57.)

Kuviossa 4 nähdään ihmisen ja työn kokonaisuuteen vaikuttavat tekijät Kalimon näkemysten mukaisesti. Kuvan molemmilla sivuilla ovat työympäristöön ja työntekijöihin kohdistuvien toimenpiteiden nuolet. Niillä kuvataan toimenpiteitä, joilla pystytään periaatteessa missä tahansa ristiriidan vaiheessa tukemaan työntekijää tai muuttamaan työn olosuhteita niin, että vältetään joutumasta negatiiviselle sairauteen johtavalle uralle.

Hyvä työsuoritus ja -motivaatio edellyttävät yksilön ominaisuuksien, työn vaatimusten, työhön kohdistettujen odotusten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien keskinäistä tasapainoa. Ikä on yksi työntekijän yksilöllisistä ominaisuuksista. (Kalimo 1988; Mäkikangas ym. 2008: 57.)



**Kuvio 4.** Työympäristön ja stressitekijöiden vaikutus terveyteen (Kalimo 1985).

### 3.4 Työhyvinvoinnin ja iän välinen yhteys

Työntekijän voimavarojen pitäisi ylittää työelämän vaatimukset kaikissa ikäryhmissä ennen kuin ihminen voi hyvin. Toimintakyvyn eri osa-alueet pysyvät tasapainossa, jos työn tavoitteita, organisointia ja työympäristöä tarkastellaan hyvinvoinnin näkökulmasta. Voimavaroja voidaan lisätä tarvittaessa erilaisin tukitoimin. Esimies tarvitsee hyvän pelisilmän lisäksi tietoa hyvinvoinnista eri tilanteissa. Osana työhyvinvointia voidaan pitää arvostuksen ja palautteen saamista, mutta sitä on myös suvaitsevaisuus vajaakuntoisuuden ja räätälöityjen työnkuvien suhteen. (Ilmarinen 2006: 49–50.) Voimavarojen balanssia hakevat luontaisesti esimerkiksi osa hyvin koulutettuja pienten lasten äitejä, jotka tekevät ammattitaitoonsa nähden vaatimattomia tehtäviä ympäristössä, jossa työhön on paljon vaikutusmahdollisuuksia (vrt. osa-aikaisuus, työaikojen joustot). Esimiehen tulisi ymmärtää ratkaisu tällöin aktiivisena stressinhallintakeinona, joka edistää työssä jaksamista, kokonaista työuraa ja auttaa hallitsemaan elämän kokonaiskuormaa. (Ek ym. 2003: 6, 13.)

Työterveyshuolto mielletään näkyväksi työhyvinvoinnin kehittämisen osapuoleksi. Laki työterveyshuollosta velvoittaa työnantajia järjestämään työterveyshuollon suunnitelmallisesti kaikille työntekijöille. Työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon on yhteistyössä edistettävä työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön turvallisuuden ja terveellisyyden lisäämistä, työntekijän terveyttä ja työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä edistää työyhteisön toimintaa. Yhteistyön tahoja ovat johto, linjaorganisaatio, henkilöstöhallinto ja yhteistoimintaorganisaatiot. (Hätinen & Kinnunen 2008.) Tavoitteena on saada työterveyden ja -turvallisuuden hallinta entistä enemmän konkreettiseksi osaksi johtamista ja esimiestyötä. Tällöin oltaisiin ajan hermolla mahdollisimman varhaisessa vaiheessa esimerkiksi työtehtävien vaatimusten muuttuessa tai sairauden tai iän tuomien työkykyä heikentävien rajoitteiden ilmaantuesssa. (Työterveyslaitos 2010: 6–7.)

Nykyisessä toimintatavassa työssä tapahtuvat asiat ovat työorganisaation ongelmia ja usein korjaavat toimenpiteet ovat toisen organisaation kuten esimerkiksi työterveyshuollon alaisia asioita. Toimintojen saumattomuus työntekijän eduksi vaatii entistä tii-

viimpää yhteistyötä eri osapuolilta. Esimerkiksi työstressin ja uupumisen tärkeimmät syyt ovat työssä ja työoloissa, joten ehkäisemisen toimenpiteet pitää kohdistaa kaikkia mahdollisia vaikutuskanavia pitkin työhön ja työympäristön kehittämiseen. (Hätinen ym. 2008: 370–373.) Näissä toimissa esimies on työyhteisössä avainasemassa.

Työelämän muutoksesta on tullut entistä nopeampaa. Nyt työntekijän perinteinen nousujohteinen ura ei ole aina selviö. Tekniset valmiudet ovat nuorilla usein paremmat kuin vanhemmilla työntekijöillä. Esimies- tai johtoasemaan halutaankin ehkä nuorta hyvin koulutettua voimaa kokemuksen sijaan. Tällöin kokeneiden iäkkäämpien työntekijöiden ura rapistuu ennen aikojaan ja työntekijä stressaantuu tilanteesta. Työntekijä voi ratkaista kannaltaan ristiriitaisen tilanteen hakeutumalla pois työelämästä. Rakentavampi vaihtoehto olisi jo etukäteen miettiä uusia mahdollisia työnkuvia asiantuntijana tai mentoriina. (Cooper et al. 1978: 93–94.) Myös nuoriin työntekijöihin kohdistuu ristiriitaisia odotuksia. Työtä on vaikea saada ja saadakseen työtä pitää olla vahva työkokemus.

Ikääntyvien (46v–) ja ikääntyneiden (55v–) johtamiseen ja *työssä jaksamiseen* on jo joissakin yrityksissä herätty. Esimerkiksi Assa Abloy Oy on käyttänyt ikäohjelmaa ”ikämestarit”, jossa yli 55-vuotiaista alettiin erityisesti huolehtia. Esimiesten asenteita muokattiin kouluttamalla, senioreiden tietoa arvostettiin ja hiljaista tietoa alettiin aktiivisesti siirtää nuoremmille työntekijöille. Ideana oli, että suunnittelussa olivat mukana ikääntyvät itse ja koko työyhteisö. Konkreettisia jaksamisen keinoja olivat mm. ikämestartarivapaat, jossa ikä oikeutti useampiin vapaapäiviin. Ohjelman avulla eläkeikää saatiin nostettua 59 vuodesta 63 vuoteen. (Manka 2008: 211.) Ikääntymiseen liittyviä ohjelmia on käytössä esimerkiksi OP-Pohjolassa, Lassila & Tikanojalla ja Bernerillä. Kokemukset ovat yhtä myönteisiä kuin Abloyn kokemukset. Ikääntyvillä on myös paljon erityisosaamista, jota ei ole koulusta valmistuvilla ja jonka säilyminen ja siirtyminen pitäisi varmistaa. Eläkeyhtiö Ilmarisen laskelman mukaan on viisi kertaa kalliimpaa perehdyttää työhön vastavalmistunut kuin kokenut alan työntekijä. (Härkönen 2010.)

#### 4 JOHTAMISTAVAT JA ERI-ikäISET TYÖNTEKIJÄT

Burns (1978: 18) on määritellyt johtamisen toiminnaksi, jolla johtaja ohjaa työntekijöiden motivaation ja työpanoksen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Määritelmän toteutus ja johtamisen toimintatavat ovat kuitenkin muuttuneet toimintaympäristön ja yhteiskunnan kehityksen mukana. Johtamisesta on tullut osa yrityksen aineetonta pääomaa. Tarvitaan inspiroivia, keskustelevia ja uusia suuntia etsivää johtamista. Ihmisten johtamisesta (leadership) on tullut onnistumisen edellytys. Johtaminen on jaettava, koska jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija ja johtajan tehtävä on keskittyä työn tekemisen edellytysten parantamiseen ja työntekijän tukemiseen aiemman valvonnan sijasta. (Juuti 2010: 51–54.) Osaamisen kehittäminen muuttuvien tarpeiden mukaiseksi ja työntekijän henkilökohtaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen on kehityskeskustelujen pääasiallisia tavoitteita tulostavoitteiden rinnalla. (Elo ym. 2010: 59–61).

Johtamisodotukset ovat eri-ikäisillä työntekijöillä erilaisia. Ylikoski (2000) on esittänyt jaottelun, jossa on tutkittu viiteen eri ikäryhmään jaettuja työntekijöitä. Alle 25-vuotiaat työntekijät odottavat johtamiselta valmentavaa tukea ja opastusta, sekä mahdollisuutta kokeiluihin. Ikäryhmä 25–30-vuotiaat, oppivat tekijät, odottavat johtamiselta valtuuttavaa ja vastuuta antavaa otetta. Tasa-arvon odotus näkyy toiveena toimia kokeneemman työparina. Ammattilaiset, keskimäärin ikävuosina 35–45, haluavat valtuuttavaa, kokonaisvastuuta antavaa johtajuutta. He haluavat osallistua päätöksenteon ja odottavat, että tietoa jaetaan. Kokeneet opettajat eli 45–50-vuotiaat työntekijät haluavat johtajalta arvostusta, kuuntelevaa ja valmisteluun osallistavaa tapaa johtaa. Myös elämäntilanteen ymmärtämystä odotetaan tässä vaiheessa.

Viides ryhmä ovat yli 50-vuotiaat auttavat viisaat. He haluavat arvostavaa kohtelua, kunnioitusta ja rehellistä palautetta työstään. He kokevat, että heillä itsellään on johtajalle annettavaa pitkän työkokemuksensa ansiosta. Lisäksi heillä on arvokkaita kehittyneitä verkostoja. Kaikissa ikäryhmissä näkyy pyrkimys kehittymiseen ja kasvamiseen työtehtävien mukana. Johtamistapa voisi olla tärkeä mahdollistaja yksilön henkilökohtaiselle kehitykselle, joskin se vielä nykyisin on helposti monissa työyhteisöissä latista-



ja. Työyhteisöodotuksissa kaikissa ikäryhmissä tulee esille hyväksynnän, hyvän vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja arvostuksen tarpeet. (Ylikoski 2000.)

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä pitäisi muuttaa tukemaan yksilöllisiä tarpeita ja työntekijän henkilökohtaista kehitystä ja lisäämään asiallista tietoa ikään liittyvistä erityispiirteistä. Arvostukseen ja osaamiseen kohdistuva positiivinen huomio ja tuki lisäävät työn tuottavuutta kaikissa ikäryhmissä. (Peterson & Spikers 2005; Armstrong-Stassen & Seung 2009.) Osaamisen arvostusta voidaan osoittaa työpaikalla esimerkiksi niin, että työntekijöillä on etukäteen selvillä mahdollisuus yksilöllisten työjärjestelyjen tekemiseen elämäntilanteen muuttuessa. Osa tilanteista on hyvissä ajoin ennakoitavissa. Onnistuneessa inhimillisten resurssien johtamisessa otetaan huomioon jopa työntekijän yksityiselämän ennalta arvaamattomat kriisit, kuten avioero ja siitä aiheutuvan uuden elämän aloittamisen vaikutus työpanokseen. (Vuori 2005: 372.)

Epävarmat työolot lisäävät eläkkeelle hakeutumista. Jos asia on vaiettu, työntekijä ratkaisee itselleen epävarman tilanteen käytössä olevilla keinoillaan eli esimerkiksi hakeutumalla sairauslomalle tai jotain muuta kautta pois töistä. (Liukkonen 2008: 159–160.) Nykyisin pohditaan liian vähän konkreettisia vaihtoehtoja uran jatkamiselle, jos ikä tai työkyky ei salli jatkaa entisissä tehtävissä. Urakehityksessä ylöspäin suuntautuvia uria ihannoidaan, mutta ei ole olemassa sosiaalisesti hyväksytyjä käytäntöjä siirtyä organisaatiossa sivulle tai alaspäin. Työssä jatkaminen voisi tarkoittaa vaatimattomampaan työhön siirtymistä, joten eläkkeelle siirtyminen on helpotus tehtävien uudelleen järjestämisen takia. Pudotus uraportaalta alaspäin vie työntekijältä kasvot, varsinkin jos siirtymisessä on ongelmia. (Juuti 1982: 95.) Liian kapeat työnkuvat turhauttavat ja toisaalta työn vaativuustason laskeminen voi laskea myös työmotivaatiota, varsinkin, jos muutos laskee ansiotasoa tai vaikuttaa muihin työtuihin (Vuori 2005: 382; Armstrong-Stassen et al. 2009).

Perinteiset valvontaan perustuvat johtamismallit ovat jäämässä valtuuttamista, valmentamista ja mentorointia korostavien uusien mallien jalkoihin. Hyvä johtajuus tukee ihmisen kykyä kasvaa ihmisenä, sekä työn ja työntekijän itsenäisyyttä. (Vartiainen 1994: 112, 246; Ilmarinen 2006: 20–21; Halava & Panzar 2010: 18; Juuti 2010: 50–54.) Tule-

vaisuudessa työn motivaatiotekijöitä ovat autonomia, oman osaamisen kehittäminen ja inhimillinen vuorovaikutus (Juuti 2010: 50–55; Halava ym. 2010: 18; Alasoini 2010). Vartiainen (1994: 112) mukaan edelliset sisäistä motivaatiota vahvistavat tekijät ovat työn kehittämisen psykologisia tavoitteita, jotka mahdollistavat persoonallisuuden kasvun työssä.

Johtamistapoja, joissa eri-ikäisten erilaisia yksilöllisiä tarpeita voidaan huomioida, ovat esimerkiksi tilannejohtaminen ja LMX-teoria. Molemmissa on piirteitä transformationaalisesta johtajuudesta, jossa tärkeää ovat työntekijän tarpeet. Myös tiimijohtamisessa on periaatteena, että kaikkien työhön osallistuvien työpanosta tarvitaan ja yhteisöllisyyttä arvostetaan. Uutena johtamisen teoriana on etenkin organisaatiotieteiden puolella noussut keskusteluun autenttinen johtajuus. Se on sukua sekä muutosjohtamiselle että transformationaaliselle johtajuudelle.

#### 4.1 Tilannejohtaminen

Tilannejohtaminen on Herseyn ja Blanchardin (1990) mukaan johtamisen malli, mutta sitä ei nähdä varsinaisena johtamisen teoriana. Työntekijän motivoiminen on esimiehen tärkeä tehtävä, sillä vain motivoitunut työntekijä pystyy parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Työntekijät ovat kuitenkin erilaisia valmiuksiltaan ja tilanteet joissa kulloinkin toimitaan, ovat erilaisia. Esimiehen on tärkeä tunnistaa työntekijän valmiustaso.

Johtamiskäyttäytyminen liikkuu tehtäväkeskeisestä ihmiskeskeiseen niin, että työntekijän kyvyt ja halukkuus vastuun ottamiseen tekevät johtamisen delegeivaksi, osallistuvaksi, myyväksi tai ohjaavaksi. Delegeiva johtaminen on ihmiskeskeisin ja vähiten autoritäärinen. Siinä työntekijä saa vastuuta ja esimies on tuen antajana tarvittaessa. Osallistuva johtaminen sallii työntekijän osallistumisen ideoimiseen ja päätöksentekoon. Myyvä johtaminen antaa mahdollisuuden kommentoida valmista ehdotusta, mutta päätöksen tekee esimies. Ohjaava johtaminen vastaa johtamistapaa, jossa esimies päättää, ohjeistaa ja valvoo ja työntekijä on työtään kyseenalaistamaton suorittaja. (Hersey et al. 1990: 163–173.)

Kaikilla johtamistyyleillä on tilannejohtamisen mukaan paikkansa. Johtajan on oltava hyvä ihmistuntija ja joustava oman käytöksensä suhteen, sillä työyhteisöissä voi olla samanaikaisesti hyvin eri tasoilla olevia ihmisiä, jotka tarvitsevat erilaista johtamista. Kyvyt, kuten tieto, kokemus ja taito ovat erilaisia, samoin halut, esimerkiksi itseluottamus, sitoutuminen ja motivaatio ovat eri ihmisillä eri tasoilla. Tilannejohtaminen kokoaa aiemman johtamistiedon käyttökelpoiseksi kokonaisuudeksi. (Hersey et al. 1990: 163–173.)

Sitoutuminen ja motivaatio voivat vaihdella eri-ikäisenä ja eri elämäntilanteiden mukaan. Ajoittain voi olla alhaisempia motivaation vaiheita, jolloin esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että työntekijä pysyy työssä. Vasta työelämän aloittanut nuori työntekijä tarvitsee paljon tukea ja opastusta, kun taas vastaavasti oman alansa asiantuntija, työssä pitkään ollut konkari, arvostaa saada vastuuta ja tunnustusta työstään.

#### 4.2 LMX-teoria

LMX-teoria johtamisesta, leader-member exchange theory, perustuu työntekijän ja esimiehen hyvään keskinäiseen suhteeseen. Oikeudenmukaisesti kohdeltu työntekijä on valmis sitoutumaan työhönsä. Graen & Uhl-Bien (1995) ovat havainneet teorialla positiivisia yhteyksiä työntekijöiden vähäiseen vaihtuvuuteen, työn kehittämiseen, palkittamiseen, tiedonkulkuun, työasenteisiin ja hyvään urakehitykseen eli moniin työn sujumisen kannalta tärkeisiin asioihin.

Työyhteisössä on havaittu jakautumista sisäisiin ryhmiin (in-group), joihin kuuluvilla työntekijöillä on hyvä ja läheinen suhde esimieheen ja ulkoisiin ryhmiin (out-group), joiden jäsenet ovat etäisempiä suhteessaan esimieheen. Sisäryhmän välillä tiedonkulku on parempaa, vastavuoroisuus ja vastuun antaminen toimivat paremmin kuin ulkoisessa ryhmässä. (Dansereau, Graen & Haga 1975.)

Oleellista teoriassa on kuitenkin työntekijän ja esimiehen hyvä suhde. Tiedostava esimies voi itsekin vaikuttaa omaan käyttäytymiseensä ja esimerkiksi kiinnittää erityisesti huomiota työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun. Työpaikalla on usein osa työntekijöitä, jotka ovat vähemmän motivoituneita kuin toiset. He ovat vain tekemässä tehtävänsä, eivätkä edes ole kiinnostuneita johtajan erityisestä tuesta.

Johtajuuden onnistumiseksi LMX-teoriassa tarvitaan iästä riippumatta Zacher et al. (2011) mukaan kolmea tekijää: johtajan vaikuttavuutta, työntekijöiden (followers) tyytyväisyyttä johtajaan ja työntekijöiden erityistä tukemista. Heidän tutkimuksensa liittyi iäkkäiden johtajien onnistumiseen tehtävässään. Tuloksen mukaan korkeamman generatiivisuuden (engl. generativity) eli seuraavien sukupolvien merkityksen ja opastuksen korkealle arvostavat LMX-johtajat onnistuvat johtamisessa iäkkäämpinä paremmin kuin kollegansa alhaisella generatiivisuudella.

#### 4.3 Autenttinen johtaminen

Autenttinen johtaminen (authentic leadership, AL) on johtamisen tuoreimpia nykyteorioita. Siinä johtajaa tarkastellaan totuudellisena ja eettisenä toimijana. Muutosjohtajuus ja karismaattinen johtajuus sisältävät samoja aineksia, mutta autenttinen johtajuus nähdään kuitenkin niistä erillisenä johtamisen teoriana. Johtajan omat arvot, läpinäkyvyys, luottamus ja itsensä tunteminen ovat autenttiselle johtajalle tärkeitä. Hän on hyvä ihmistuntija ja vuorovaikutustaidot tekevät hänestä taitavan ihmisten johtajan. Johtajalla on läsnäolemisen kyky eikä hän pelkää ylittää omaa mukavuusrajaansa, jos on mahdollisuus kehittää itseään. Myös työntekijöiden kehittyminen yksilöinä on organisaation tulostavoitteiden saavuttamisen rinnalla arvokasta. (Ladkin & Taylor 2010.)

Positiivisen psykologian oppien hyödyntäminen on autenttisen johtajuuden piirteitä. Se näkyy työntekijöiden itseluottamuksen ja henkisen hyvinvoinnin lisääntymisenä. Johtaja johtaa esimerkillään ja hänen pysyvyytensä näkyy noudatettavissa arvoissa ja luottamuksessa, jotka ovat samoja, vaikka tilanteet muuttuvat nopeasti ja edessä on täysin uusia, aiemmin kokemattomia haasteita. Autenttinen johtajuus sopii muuttuviin tilantei-

siin, jolloin teknisen ratkaisun kehittävä työntekijä voi olla avainhenkilö asiakkaan ja hänelle räätälöitävän yksilöllisen ratkaisun tai nopeasti tehtävän päätöksen kanssa. Tällöin yhteiset arvot ja toimintatavat ovat päätösten pohjana ja työntekijä voi luottaa saavansa tukea esimieheltään tarvittaessa. (Gardner, Avolio, May & Walumba 2005.)

Autenttista johtajuutta on tutkittu toistaiseksi vähän. Endrissat, Muller ja Kaudela-Baum (2007) tekivät tutkimuksensa Sveitsin saksankielisellä alueella. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 26 henkilöä eri organisaatiotasoilta monipuolisesti eri aloilta. Heiltä kysyttiin autenttiseen johtamiseen liittyviä kysymyksiä viidessä kategoriassa. Tuloksista ilmeni, että autenttista johtajuutta on vaikea standardisoida, koska siinä johtajan persoonalla, omilla arvoilla ja tavalla tehdä työtä on paljon merkitystä. Yhteisiä tekijöitä ovat itsetuntemus, selkeä näkemys omasta roolistaan johtajana, intohimo työhön, niin että organisaation tavoitteet tuntuvat tavoittelemisen arvoisilta. Johtaja on saatavilla, hän on walking to talk -tyyppinen, työyhteisöönsä sitoutunut ja luotettava. Tärkeää on olla aito oma itsensä ja uskottava roolissaan. Läheiset suhteet työntekijöihin voivat olla myös ongelma. Tässä johtajan on punnittava tasapainoa etäisyyden ja läheisyyden välillä. Autenttinen johtajuus nähdään voimakkaasti kulttuuriin sidotuksi eli tutkimuksen tulos ei voi yleistää.

Autenttisen johtajuuden merkitystä työhyvinvointiin ovat tutkineet esimerkiksi Ilies, Morgeson ja Nahrgang (2005). He ovat löytäneet tukea autenttisen johtajuuden yhteydestä sekä esimiehen että työntekijöiden parempaan tuottavuuteen ja hyvinvointiin työssä. Tätä selitetään kehittävä palautteen saamisella ja itsetuntemuksen paranemisella. Yammarino, Dionne, Schriesheim ja Dansereau (2008) pitävät autenttisen johtajuuden vahvuutena yksilöiden erilaisuuden näkemisen kehityskelpoisena voimavarana.

#### 4.4 Esimiestyön haasteet eri ikäryhmissä

Esimiestyölle on haaste, kuinka kaiken ikäisille löydetään työpaikka, jossa nykyisen iän tuomat vahvuudet saadaan parhaiten käyttöön (Airila ym. 2007: 131; Armstrong-Stassen et al. 2009). Eri-ikäisten työyhteisö on vahvuus, jos asenteet ovat suvaitsevaisia.

Ikääntyvä työntekijä haluaa olla arvostettu työyhteisön jäsen ja hän haluaa oikeudenmukaista kohtelua. Erityisesti johdon ja lähimmän esimiehen asenne ikääntyviä työntekijöitä kohtaan voi ratkaisevasti vaikuttaa koko työyhteisön asenteisiin. Ongelmia asenteissa on havaittu eniten yhteisöissä, joissa esimiehet ovat työntekijöitä nuorempia. (Armstrong-Stassen et al. 2009; McCuiston et al. 2004.) Lisäksi kaiken ikäisten sitouttaminen työhön ja työn viihtyvyyden lisääminen on työurien pidentämistä ajatellen tärkeää.

Työ ja Terveys -haastattelututkimuksen mukaan 45-vuotiaista haastatelluista 36 % ei suostuisi jatkamaan työelämässä 63 ikävuoden jälkeen millään ehdolla. Vastaavasti mielenkiintoinen ja mielekäs työ saisi 20 % harkitsemaan työssä jatkamista, jos terveys on kunnossa. Taloudellisilla tekijöillä oli merkitystä 23 % haastatelluista. Työn keventämisellä ja työajalla oli merkitystä yli 10 % haastatelluista. (Toivanen & Koivisto 2010: 106.) Hoito-, opetus- ja pelastusalailla tehdyssä tutkimuksessa korostui pidempään työssä jaksamisessa taloudellinen kannuste (97 %), kiireen tai työmäärän vähentäminen (85 %) ja varmuus työpaikan säilymisestä (84 %) (Eskola 2007: 115).

Avire-kuntoutus Oy:n 2010 teettämän kyselytutkimuksen mukaan sekä esimiehet että työntekijät (n=2300) pitivät parhaina kannusteina pidempään työuraan hyvää johtamista, työtehtävien uudelleen järjestelyä ja työkykyä ylläpitävää kuntoutusta. Aikaisen eläkkeelle jäämisen tärkeimpänä syynä nähtiin heikko johtaminen. Hyvän henkilöstöjohtamisen lisäksi vastuuta hyvinvoinnista perättiin myös työntekijältä itseltään. Kuntoutuspalvelut haluttaisiin osaksi työtä, mikä vaatii uudenlaista ajattelua esimiehiltä. (Karvonen 2010.)

Cohen (2006) on tutkinut amerikkalaisia sairaanhoitajia ja todennut, että tärkeitä ikääntyvien työntekijöiden työssä pysymisen kannalta ovat joustavat työajat, kokemuksen huomiointi palkkauksessa ja hyvä työilmapiiri. Kronologinen ikä ei ole paras mittari tehokkuudelle tai tuottavuudelle, sillä ikääntyneet työntekijät pystyvät suoriutumaan fyysisesti ja psyykkisesti hyvin. Kyky uuden oppimiseen säilyy iästä huolimatta. Kokemus antaa valmiuksia opastaa nuorempia työntekijöitä ja se osaltaan asettaa vaatii-

muksia myös johtamiselle. Samansuuntaisia havaintoja on esitellyt mm. Ilmarinen (2006) ja Vuori (2005).

Käytännössä yli 60-vuotias työntekijä ei pysty samaan fyysiseen suoritukseen kuin 30-vuotias. Esimerkiksi tarkkaavaisuus heikkenee virheettömyyttä vaativissa töissä, jos tehokkuuden vaatimus ei muutu. Toisaalta räätälöidyt työnkuvat voivat lisätä iäkkään työntekijän työtehoa. Johtamisen käytännöt voisivat uudistua tukemaan yksilöllisiä tarpeita ja lisäämään asiallista tietoa ikään liittyvistä erityispiirteistä. Arvostukseen ja osaamiseen kohdistuva positiivinen huomio ja tuki lisäävät työn tuottavuutta kaikissa ikäryhmissä. (Peterson et al. 2005; Armstrong-Stassen et al. 2009.)

Kanadassa tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että organisaation, työryhmän ja lähiesimiehen iällä oli vaikutusta vanhempien työntekijöiden arvostuksen tunteeseen työssä. Eniten ristiriitaa syntyi, jos esimies oli nuori ja jos työpaikassa oli suhteellisen vähän ikääntyviä työntekijöitä. Arvostus näkyi oikeudenmukaisuutena työhön liittyvissä päätöksissä ja tehdyn työn arvostamisena. Hyvä tilanne oli vanhempien työntekijöiden kannalta, jos esimies oli kokenut ja työntekijän ikäinen ja työryhmässä oli tasaisesti eri-ikäisiä työntekijöitä. Esimiesten kouluttaminen eri-ikäisten johtamisen erityispiirteisiin on tarpeellista. Tällainen koulutus on kuitenkin käytännössä vielä harvinaista, vaikka sen avulla voitaisiin lisätä työn tehokkuutta. (Armstrong-Stassen et al. 2009.) Johtamisen ikäohjelmia on tehty, mutta niiden käytännön vaikutuksista on vähän tutkittua tietoa.

Työ voi tuoda vanhemman ihmisen elämään sisältöä, jota taloudellisen toimeentulon turvaaminen ei yksin korvaa. Mikäli terveys on kohtuullinen, protestanttinen työetiikka velvoittaa töihin. (Kooij, de Lange, Jansen & Dijkers 2008.) Suomessa tehdyssä kolmi-vuotisessa tutkimuksessa hammaslääkärit olivat vielä yli 65-vuotiaina tyytyväisiä työhön, jota he tekivät 2–8 tuntia päivässä vointinsa mukaan. He olivat jopa tyytyväisempiä kuin nuoremmat kollegansa, sillä heitä ei enää stressannut pakkotahtisuus tai ylimoitettut tulostavoitteet. Myös sosiaalinen elämä hoitui osaksi työssäolon aikana. (Hakaniemi & Perhoniemi 2007.)

Kokeneemmalla työntekijällä on vahvuutensa näkemystä ja mentorointia vaativiin tehtäviin. Englanninkielinen termi *legacy belief* tarkoittaa eräänlaista henkistä perintöä, jonka on todettu motivoivan iäkkäämpiä johtajia ja työntekijöitä, joilla ei enää urakehityksessä ole uusia portaita. (Calo 2005; Zacher et al. 2011.) Nuorilla voi olla uuteen koulutukseen liittyviä vahvuuksia esimerkiksi tietotekniikassa. Eri-ikäisten tarvetta ei työyhteisöissä kielletä, mutta työpanosten optimaalinen hyödyntämien ja yhteistyö eri-ikäisten välillä edellyttää vahvaa kokemusta oikeudenmukaisesta johtamisesta työyhteisössä. (Vuori 2005: 373.) Nuoren työntekijän vahvuuksia ovat Airilan ym. (2007: 32, 43) mukaan innostuneisuus, energisyys ja luovuus. Vanhemman työntekijän vahvuuksia ovat vastaavasti esimerkiksi rauhallisuus, ammattitaito ja kokemus.

Nuoren vasta työelämään siirtyvän sukupolven tarpeet ovat usein erilaiset kuin työnantajan vaatimukset. Työnantaja voi tarjota pätkätöitä silloin, kun siihen on työn puolesta tarve tai sitten edellyttää sitoutumista pidemmäksi ajaksi. Työntekijältä odotetaan juuri sitä panosta, jonka työnantaja tarvitsee. Työn löytyminen lisää Mankan (2008: 42) mukaan itsetuntoa ja mahdollistaa nuorelle uskollisuuden tunteen kehittymisen ja tunteen siitä, että elämällä on tarkoitus. Työttömyys puolestaan altistaa jatkuessaan syrjäytymiselle. Nuoren työntekijän tehtävien vaativuus ei myöskään aina alkuvaiheessa vastaa haasteellisuutta, jota hän työltä odottaa. Tästä seuraa turhautumista, työtehon laskua ja liikkuvuuden lisääntymistä. Kokeiluvaiheesta vakiintumisvaiheeseen siirtyvän nuoren tärkein odotus työtä kohtaan onkin tunnustuksen saaminen tehdystä työstä. Haasteellisen työn, korkeiden laatutavoitteiden ja tehokkaan palautteen on havaittu tukevan organisaatioon sitoutumista jo nuorillakin työntekijöillä. (Hall 1976.) Ek ym. (2003: 6–7) tutkimustulos painotti positiivisen tulevaisuuskuvan tärkeyttä etenkin nuorilla. Työttömyys tai repaleinen työhistoria altistavat pessimistiselle maailmankuvalle, joka on osittain opittua ja taakkana työssä jaksamiselle jatkossa.

Työn ja perhe-elämän tasapainottaminen hyväksi arjeksi, vaatii pienten lasten vanhemmilta usein omia arvovalintoja perheen hyväksi. Arvoristiriitojen paineessa olevia vanhempia voitaisiin tukea myös työpaikalla, jos työpaikan kulttuuria saataisiin muutettua perhemyönteisemmäksi. Työvoiman vähentyessä myös työnantajan intressit voivat muuttua suvaitsevaisemmaksi. (McCuiston et al. 2004: 77; Lewis et al. 1995.) Uudet



sukupolvet haluavat määrätietoisesti tasapainoa työn ja perhe-elämän välille. Maailmalla on jo esimerkkejä mitä erilaisimmista palveluista, joita työnantajat tarjoavat pienten lasten vanhemmille. Työnantaja voi tarjota lyhyempää työaika, etätyötä, lasten päivähoitoa, sairaan lapsen hoitoapua tai iltapäiväkerhoja ja loma-ajan ohjelmia, kuten esimerkiksi kemianteollisuuden jätti DuPont on kirjannut työtä ja lapsiperheitä tukevaan ohjelmaansa. Tarve lyhyempään työaikaan voi tulla perhesyiden takia myös keski-ikässä, jolloin omat vanhemmat tai puoliso voivat tarvita apua. (Hall 1990.)

Työllistymisen edellytyksenä on usein myös vajaan työkyvyn hyväksyminen. Työpanos voisi muodostua myös useammasta osasta, jossa esimerkiksi yhtä kokopäiväistä työtä tekee useampi osa-aikaisena. Amerikassa on ehdotettu yritysgerontologien (corporate gerontologist) palkkaamista ikääntyvien työntekijöiden tueksi. Nämä asiantuntijat keskittyisivät vanhenevien työntekijöiden työhön liittyvien asioiden kehittämiseen. Tällaisia asioita olisivat mm. eläkevalmennus, joustot työajassa, mentorointi ja asioihin liittyvä lainsäädännön huomiointi. (Cox 1999.)

Työelämässä keski-ikäisten ja jopa varhaiskeski-ikäisten ongelmaksi on tullut työuupumus. Työstressin ja uupumisen ehkäisy on osa työhyvinvoinnin edistämistä työpaikoilla. (Hätinen ym. 2008: 362.) Ellei ongelmaan puututa ajoissa, seurauksena voi olla masennus ja pitkä sairausloma tai jopa työkyvyttömyyseläke. Mielenterveyden häiriöiden takia myönnettiin vuonna 2005 29 % työkyvyttömyyseläkkeistä. Näistä puolet oli masennuksen takia myönnettyjä. Kuntoutuminen työkykyiseksi mielenterveyden häiriön jälkeen on vaikeaa. (Joensuu ym. 2008.)

Ajoissa aloitetusta kuntoutuksesta uupumusvaiheessa on hyviä kokemuksia esimerkiksi Suomessa tehdyssä Hätisen, Kinnusen, Pekkosen sekä Aron (2004) tutkimuksessa. Virveli- ja Tyk -yksilökuntoutus ja työyhteisökuntoutus lisäsivät kuntoutujien hyvinvointia tutkimuksen aikana. Vaatimusten ja voimavarojen suhde työssä jäi kuitenkin vähälle huomiolle. Nuorten aikuisten työssä jaksamista tutkineet Ek ym. (2003: 5–13) kartoittivat työn voimavaratekijöitä vuonna 1966 syntyneiden ja tutkimushetkellä 31-vuotiaiden työntekijöiden keskuudessa (n=3796). Jo nuoret työntekijät tarvitsevat jaksamista edistäviä toimia työssään, mieluummin ennaltaehkäisevästi. Hyvään työssä jaksamiseen

liittyi vahva sosiaalinen tuki työyhteisöltä tai läheisiltä ja vaikutusmahdollisuus työhön. Työtyytyväisyyden väheneminen yksilötasolla nähtiin varoitussignaalina tulevista ongelmista työn vaatimusten ja työntekijän odotusten välillä.

#### 4.5 Esimiestyön yhteys työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin kehittäminen on osa organisaation jatkuvaa toimintaa. Esimiehen rooli on merkittävä, sillä hänen vastuullaan on työhyvinvoinnin edellytysten ja rakenteiden ylläpitäminen työyhteisössä. Lakisääteisistä työhyvinvointiin liittyvistä asioista käytännön vastuu on esimiehellä. (Rauramo 2008: 25.) Usein monet käytännön työhön liittyvät asiat kuten työvuorot, osa-aikaisen työn tekeminen tai työtehtävien keventäminen ovat esimiehen vallassa.

Esimiehen henkilökohtaisella asenteella ja arvoilla on työyhteisön kannalta merkitystä, sillä esimiehen esimerkki on tärkeä asenneilmapiirin luoja työpaikalla (Virtanen 2005: 71). Suvaitsevainen ja luonnollisesti ihmisen normaaleihin kehitystehtäviin suhtautuva esimies antaa tilaa työntekijöiden tarpeille organisaation sallimissa sovitussa rajoissa. Työn ja muun elämän yhteen sovittaminen mahdollisimman joustavasti on kaikkien osapuolten etu. Vanhemmuuteen, opiskeluun, omaishoitajuuteen tai muuhun elämäntilanteeseen liittyvä tarve on useimmiten tilapäinen. (Rauramo 2008: 22.) Työn ja perhe-elämän tasapainoa voisi edistää esimerkiksi iltapäivällä pidetty lepotauko. Sillä on havaittu olevan merkitystä parempaan yöuneen, terveyteen ja myös tehokkuuteen työssä. Tähän Espanjassa tehtyyn tutkimukseen osallistui 49 henkilöä eri ammateista. (Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez & Mayo 2010).

Yksilön kannalta optimaalisia olosuhteita voidaan tavoitella ja kehittää työpaikalla. Yksilön hyvinvoinnin kannalta työntekijän suhde lähimpään esimieheen on ehkä tärkein tekijä. Jos esimies tunnistaa yksilön kiinnostuksen kohteita ja huolia, työtiimistä voidaan tehdä sellainen että työntekijän hyvinvointi on luonnollinen osa työn suunnittelua ja tekemistä. (Kasvio & Virtanen 2010: 30.) Esimiehen harkinnassa on myös palkitseminen, koulutuksiin osallistuminen tai työssä tarvittavien taitojen kehittäminen, jotka

osaltaan vaikuttavat työntekijän arkeen ja pidemmällä ajalla myös työhyvinvointiin. Tällaisten tekijöiden lisäksi esimerkiksi arvostus ja ystävällisyys ovat yksinkertaisia keinoja, joilla työntekijä saadaan viihtymään työssä mahdollisimman pitkään. (McCuis-ton et al. 2004; Kooij et al. 2008: 383–384.) Esimiehellä on myös velvollisuus huolehtia, että työmäärä ja henkilöstöresurssit ovat tasapainossa (Ek ym. 2003: 11).

Ilmarisen (2006: 117, 169) mukaan työkuorman säätely iän mukaan mahdollistaa pidemmän työuran. Käytännössä kuormitusta voidaan keventää esimerkiksi vapauttamalla työntekijä raskaimmista työvaiheista, toisiin tehtäviin siirtämisellä tai erilaisilla lyhennetyillä työajoilla. Käytännössä työkuorman säätely tai lyhennetyt työajat ovat vielä käyttämätön voimavara. Edelleen vakiintumattomia käsitteitä työelämässä ovat osatyö-kykyisyys, jossa työtä tehdään sillä panoksella joka työkyvystä on jäljellä tai osasairauslomat, joiden aikana työntekijä voi olla osan ajasta töissä ja osan ajasta kotona. (Työsuojelurahasto 2004.) Tällaisten osapäivien täydentäjäksi voitaisiin työllistää nuoria, jotka saisivat tuntumaa työelämään ja työkokemusta.

Perheellisiä työntekijöitä tutkineet suomalaistutkijat havaitsivat 527 työntekijän aineistollaan, että vielä on paljon harvinaisempaa, että työpaikalla olisi perheystävälliset toimintatavat kuin että työn ja perheen välisiä ongelmia ratkotaan yksilön omilla coping-strategioilla. Ongelmanratkaisuun perustuvat selviytymiskeinot osoittautuivat välttely- ja tunne-elämän selviytymiskeinoja tehokkaammaksi. Kyse oli käytännön arjen järjesty-lyistä, mutta työntekijä järjesti asiat itse. Puhutaan hyvinvoinnista ja tasapainosta elä-män luonnollisten eri osien välillä, joten työnantajalle olisi myös hyötyä perheen arkea tukevasta kulttuurista. (Rantanen, Mauno, Kinnunen & Rantanen 2011.)

Esimiehen konkreettinen työhyvinvointiin liittyvä tehtävä on huolehtia sairauslomien seurannasta. Useat toistuvat sairaslomat voivat olla merkki työkyvyn tukemisen tarpees-ta. Sairauslomia käytetään yleisesti yhtenä mittarina työpaikan työhyvinvoinnille. Työ-kykyä pitäisi tukea ennaltaehkäisevästi, mutta tärkeitä on myös laatia toimintatavat sai-raslomalta palaavan työntekijän sopeutumiseksi takaisin työelämään. Suunnitelmallinen työhön paluun ohjeistus on vielä harvinainen työpaikoilla. Esimiehen asenteella ja toi-minnalla on havaittu olevan erityisen suuri merkitys siihen, onnistuuko työn jatkaminen

mahdollisesti pitkänkin sairausloman jälkeen. Tarvittavat työjärjestelyt ja uusi työnkuva pitää käydä työntekijän kanssa läpi. Parasta olisi, jos ongelmista voitaisiin käydä avointa keskustelua ja työpaikan ilmapiiri olisi rohkaiseva ja hyväksyvä. Esimiehen yhteydenpito ja kiinnostus työntekijän vointiin myös sairausloman aikana parantavat ennustetta palata töihin. Toistuvat sairauslomat korreloivat vahvasti ennenaikaisesti eläkkeelle jäämisen kanssa. (Joensuu ym. 2008.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Empiirinen tutkimus on toteutettu määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimusottella, joka sopii suuren tilastollisen aineiston käsittelyyn. Tässä tutkimuksessa otos on 3510 tilastoyksikköä eli haastateltavaa. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän luonne voi Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007: 130, 134–135) mukaan olla selittävä tai kuvaileva. Tässä on kyseessä survey-tutkimus, jossa tieto on kerätty suurelta ihmisjoukolta satunnaisotannalla standardoidun kyselylomakkeen muodossa. Nyt analysoitu aineisto on osa laajempaa kyselyaineistoa eli sitä voidaan pitää sekundäärisenä aineistona (Heikkilä 2005: 149). Kvantitatiivisen tutkimuksen tulos on Heikkilän (2005: 16) mukaan usein olemassa olevaa tilannetta kartoittava, mutta tuloksella ei pystytty selittämään asioiden syitä. Tässä tutkimuksessa kartoitetaan työntekijöiden kokemuksia olemassa olevasta johtamisesta ja tuntemuksia hyvinvoinnin tasosta haastatteluhetkellä.

Tilastolliset analyysit tehdään SPSS 17.0 ohjelmalla. Tutkimusaineiston esittelyssä käytetään menetelminä frekvenssejä eli aineiston lukumäärää kuvaavia lukuja ja keskiarvoja. Ristiintaulukoinnilla ja korrelaatioanalyysillä vertaillaan eri ikäryhmien vastauksia ja tutkittavien asioiden yhteyksiä toisiinsa. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan tutkia muuttujien välisiä riippuvuuksia. Pearsonin korrelaatio on käyttökelpoinen järjestysasteikollisille muuttujille, joita Likert-asteikolliset muuttujat ovat. Korrelaatiolla voidaan selvittää kahden muuttujan välistä suoraa yhteyttä, ristiintaulukoinnilla myös käyräviivaisen yhteyden havainnointi on mahdollista. (Metsämuuronen 2007: 513, 526–527.) One-Way ANOVA varianssianalyysillä ja Post Hoc testeillä verrataan eri ikäryhmien vastusten keskiarvoja toisiinsa ja Tukey HSD testi osoittaa tilastollisesti merkittävät erot keskiarvojen välillä. Eroja on, jos ryhmien välillä on suurempi vaihtelu kuin ryhmien sisällä. Testaaminen vaatii periaatteessa normaalisti jakautuneita muuttujan arvoja sekä lähellä toisiaan olevia muuttujan variansseja (Heikkilä 2005: 225).

Useampisuuntainen varianssianalyysi on tarpeen silloin, jos muuttujia on useampi. Käytännössä voi olla, että yksittäisellä muuttujalla ei ole vaikutusta tutkittavaan kohteeseen, mutta kahdella tai useammalla tekijällä yhtäaikaaisesti on. Tätä vaikutusta sanotaan yhdysvaikutukseksi. (Nummenmaa 2004: 201, 203.) Käytännössä useampisuuntainen varianssianalyysi tehdään ANOVAn avulla (Metsämuuronen 2007: 527–536).

## 5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen empiirisenä aineistona käytetään osaa erään suomalaisen eläkevakuutusyhtiön asiakasyrityksilleen tekemästä haastattelututkimuksesta. Yrityksessä käytetään aineistoa yksittäisten työpaikkojen työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä vertailuaineistona. Aineisto on kerätty eri toimialojen, erikokoisista, vuonna 2006 LEL- ja TaEL-eläkevakuutuksen piiriin kuuluvista yksityisistä yrityksistä ja vuodesta 2007 alkaen TyEL -eläkevakuutuksen piiriin kuuluvilta yksityisiltä, yrityksiltä ja yrittäjiltä. Vastauksia on yhteensä 36 yrityksestä ja ne on kerätty vuosina 2006–2008. Joistakin yrityksistä on vain yksittäisiä vastaajia, joistakin useita satoja. Kyselylomakkeessa esitettiin 39 kysymystä liittyen henkilön taustaan, työsuhteeseen, elintapoihin, työhön ja työkykyyn. Alkuperäisessä aineistossa vuosilta 2003–2008 oli yli 7500 vastaajaa, mutta osa tässä tutkimuksessa käytettäviä kysymyksiä on liitetty patteristoon vasta vuodesta 2006 lähtien. Tutkimukseen otettiin mukaan 3510 henkilön vastaukset vuosilta 2006–2008. Vastaajista 13,8 % (n 484) on esimiesasemassa, 70,1 % (n 2467) työntekijöitä ja 14,2 % (n 498) toimihenkilöitä. Tässä tutkimuksessa käytetyt vastaukset on rajattu aiheen mukaisesti seuraavalla tavalla.

Käytössä ovat seuraavat muuttujat (ilman henkilötietoja):

Taustamuuttujat:

1. sukupuoli,
2. ikä
3. asema yrityksessä (esimies, toimihenkilö, työntekijä)

Johtamista kuvaavat muuttujat

1. Miten tyytyväinen olet lähimmän esimiehesi johtamistapaan? Vastaus Likertin asteikolla 1–5.
2. Miten tyytyväinen olet lähiesimiehesi tiedottamiseen, kykyyn toimia järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti, kykyyn kuunnella ja keskustella, kykyyn kannustaa ja rohkaista, kykyyn toimia oikeudenmukaisesti, jämäkkyyteen, asioiden käytännön tuntemukseen? Vastaukset Likertin asteikolla 1–5.

Työhyvinvointimuuttujat

1. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi? Vastaus Likertin asteikolla 1–5.
2. Kokonaishyvinvointi asteikolla 1–10. Miten hyvin kaiken kaikkiaan olet voinut viime aikoina? Paras arvio on 10, huonoin 1.

Likertin asteikon tulkinta: 1 on erittäin tyytyväinen, 2 melko tyytyväinen, 3 ei tyytyväinen, mutta ei tyytymätön, 4 melko tyytymätön ja 5 erittäin tyytymätön.

Aineisto 18–68-vuotiaat on jaoteltu kuuteen eri ikäryhmään, joita on kuviossa kuvattu iälle tyypillisillä elämänvaiheilla. Jako ei perustu yksiselitteisesti mihinkään elämäntahti- tai roolimalliin. Ikä on jaettu noin seitsemän vuoden jaksoihin. Ryhmien koko vaihtelee ja etenkin ryhmä 6. erottuu muista määrällisesti pienempänä. Viimeistä ryhmää ei muutettu, koska otanta oli kuitenkin suuri ja ryhmän sisäinen kokonaisuus perustuu sille, että 59 vuoden paikkeilla ja siitä eteenpäin eläkkeelle jääminen yleistyy. Ikävuosien jako, määrä, sukupuolijakauma ja karkea yleistys iälle tyypillisistä elämänvaiheista on kuvattu taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Tutkittavien ikäryhmät 1–6, ryhmien sukupuolijakauma ja elämänvaiheita.

| Ryhmä | Ikä (v) | Määrä (n) | Sukupuoli (m/n) | Iälle tyypillisiä vaiheita   |
|-------|---------|-----------|-----------------|--|
| 1.    | 18–27   | 459       | 291/165         | Perheettömiä, opiskelijoita, työuran aloittajia, pätkätöitä, identiteetin etsintää, Y-sukupolvea   |
| 2.    | 28–34   | 545       | 380/163         | Perheen perustamisen aika, pieniä lapsia, taloudellisia paineita, osa edelleen sinkkuja, Y-sukupolvea  |
| 3.    | 35–42   | 783       | 589/192         | Ruuhkavuodet, lastenhoitoa ja harrastuksia, tarve luoda uraa, juurtumisen aikaa, haasteita parisuhteelle, X-sukupolvea   |
| 4.    | 43–50   | 822       | 625/193         | Kouluikäisiä lapsia, aikaa omille harrastuksille, uraa luodaan edelleen, keski-ikä kriisi, sairaudet alkavat, X-sukupolvea   |
| 5.    | 51–58   | 658       | 536/119         | Lapset itsenäistyvät, omaa aikaa, lastenlapsia, sairauksia entistä useammalla, uran huipulla tai varhaiseläkeajatuksia, tyhjä pesä, huoli omista vanhemmista, boomerseja |
| 6.    | 59–68   | 243       | 212/30          | Jäähdyttelyä työelämästä luopumiseen, varhaiseläkkeitä, isovanhemus, omat vanhemmat avun tarpeessa, terveys horjuu yhä useammalla, eläkkeelle, boomerseja                |

### 5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän pätevyyttä eli sitä, onko mitattu oikeita asioita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteettia pitää miettiä jo kysymysten laadinnan aikana, sillä kyselylomakkeen kysymykset pitäisi laatia mahdollisimman yksiselitteisiksi. (Hirsjärvi ym 2007: 226; Vilkkä 2005:161.) Uusitalon (1991: 84) mukaan tutkimuksen pätevyyttä voidaan arvioida operationaalisten ja teoreettisten määritelmien yhtäpitävyydellä. Tässä tapauksessa kysymysten muotoon ei ollut mahdollista vaikuttaa, koska tutkimuksen aineisto on saatu valmiina. Esimerkiksi vastausprosentti ei ole tutkijan tiedossa.



Toisaalta, vielä puutteellisten vastausten karsimisen jälkeen vastaajia on useita tuhansia eli kohdejoukko on määrällisesti suuri. Erilaisten tarkistusten ja testien avulla aineiston hyvyyttä voidaan mitata. Tässä aineistossa vastaajat jakautuvat iän perusteella normaali-jakauman mukaan. Miehiä oli noin kaksi kolmasosaa kaikista vastaajista, joka vastaa tutkitun laitoksen asiakaskunnan profiilia, mutta ei miesten ja naisten määrän suhdetta yleensä. Tässä tutkimuksessa käytettyjen vastausten luonne oli subjektiiviseen arvioon perustuva muissa paitsi taustatiedoissa.

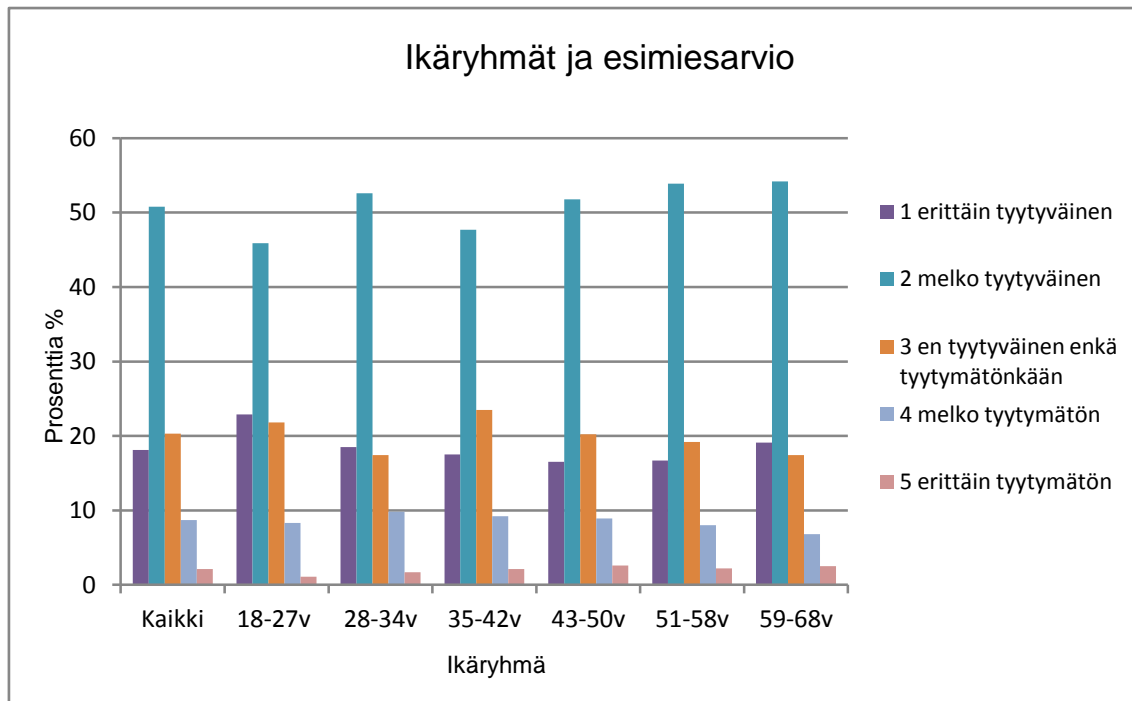
Reliabiliteetilla eli tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta (Vilkkä 2005:161; Hirsjärvi ym 2007: 226–227). Käytännössä tutkimuksen tulos pitää olla sama, jos se toistetaan samoissa olosuhteissa toisen tutkijan toimesta. Tilastollisessa tutkimuksessa luotettavuutta varmistetaan tarkistusmittauksilla. (Heikkilä 2005 : 187.) Tämän tutkimuksen tulos on luotettava ja toistettavissa. Tulosta ei kuitenkaan voida yleistää. Tutkittujen sukupuoli ei vastannut miesten ja naisten normaalijakaumaa, sillä vastaajista kaksi kolmasosaa oli miehiä ja vain yksi kolmasosa naisia. Tuloksen reabiliteetin parantamiseksi sukupuolen vaikutusta päädyttiin selvittämään viidennen alakysymyksen muodossa eli onko sukupuolella vaikutusta saatuihin tuloksiin.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa analysoitiin 3510 henkilön vastaukset vuosilta 2006–2008. Miehiä vastanneista on 75 % (n=2639) ja naisia 24,6 % (n=863). Sukupuoltaan ei halunnut ilmoittaa 0,4 % (n=15). Nuorin vastaaja on 18-vuotias ja vanhin 68-vuotias. Vastaajien keski-ikä on 42 vuotta, keskihajonta 11,3 vuotta. Vastaajista 13,8 % (n=484) on esimiehiä, 70,1 % (n=2467) työntekijöitä ja 14,2 % (n=498) toimihenkilöitä. Taustamuuttajat saivat samat arvot myös alkuperäisessä yli 7500 vastauksen aineistossa eli karsinta ei vaikuttanut tulokseen.

### 6.1 Iän ja koetun johtamisen laadun tilastollinen yhteys

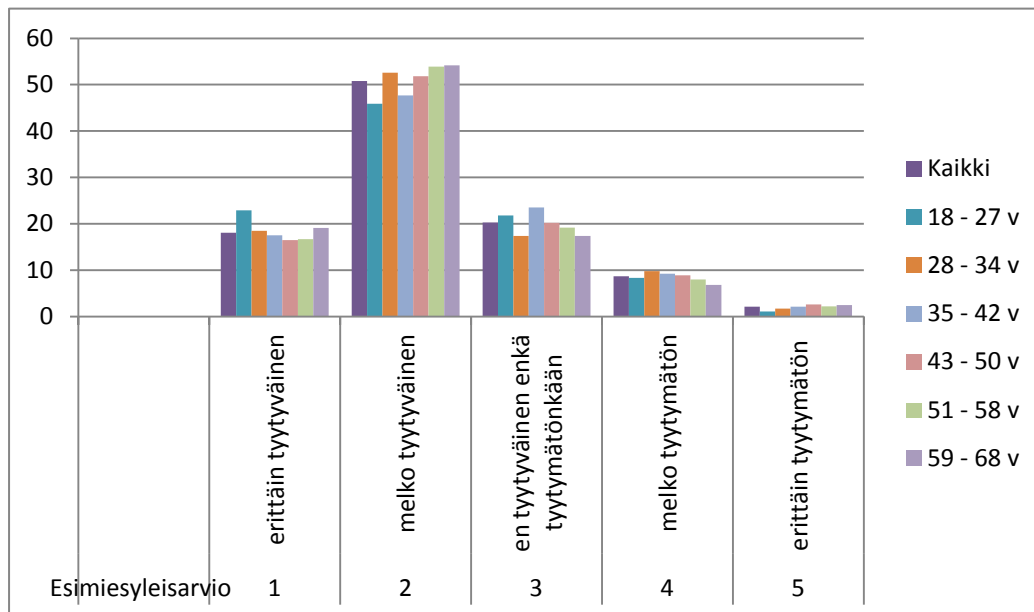
Aluksi tarkasteltiin eri ikäryhmien vastauksia johtamisen laadusta esimiestyön yleisarvosanalla.



**Kuvio 5.** Johtamisen laatu esimiesyleisarvosanalla Likertin asteikolla arvioituna.

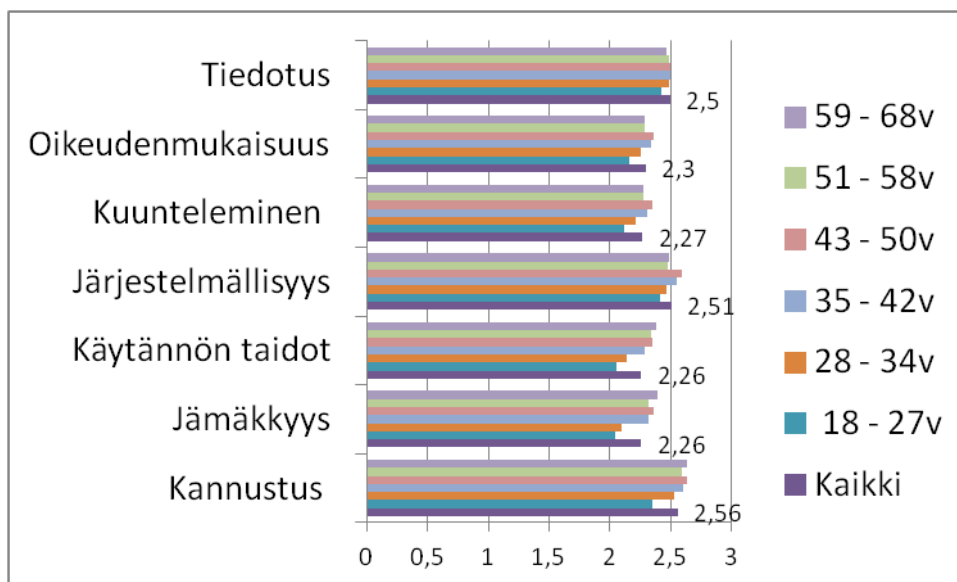
Kuviosta 5 nähdään, että eri ikäryhmien vastaukset prosentteina eroavat vain vähän toisistaan. Esimiehen johtamistapaan esimiesyleisarvion perusteella eniten erittäin tyytyväisiä on ikäryhmässä 18–27-vuotiaat. Melko tyytyväisiä on eniten ikäryhmissä 59–68- ja 51–58-vuotiaat. Yleisesti ottaen esimieheen ollaan oltu melko tyytyväisiä, sillä melko ja erittäin tyytymättömiä on vain alle 10 % kaikissa ikäryhmissä. Tulos on saatu ristiintaulukoimalla ikä ja esimiesyleisarvio.

One-Way ANOVA ja Post Hoc Tukey HSD-testi eivät anna tilastollisesti merkittävää eroa minkään ikäryhmän vastausten keskiarvojen välille esimiesyleisarvosanan vastauksista. Kuviosta nähdään ikäryhmien keski-arvot viivalla yhdistettynä. Nuorin ikäryhmä 18–27-vuotiaat ovat tyytyväisimpiä esimiehensä johtamiseen. Kahteen seuraavaan ikäryhmään vastaukset huononevat kunnes alkavat 40 vuoden paikkeilla parantua. Hyvä suunta jatkuu aina eläkkeelle jäämiseen saakka, jolloin esimies saa yhtä hyvän arvion kuin työelämää aloitettaessa. Grafiikan asteikko on välillä 2,18–2,32 (Likert 1–5) eli erot ovat kuvassa suurennettuna.



**Kuvio 6.** Esimiesyleisarvion kehitys iän mukana.

Vastaajien ikä ja keskimääräiset arviot esimiehen yksittäisistä ominaisuuksista eivät kovin paljoa eroa toisistaan. Likertin asteikolla eri osa-alueet saavat keskiarvoiksi pienimmillään 2,26 ja suurimmillaan 2,56. Asteikolla 2 on melko tyytyväinen ja 3 ei erityisen tyytyväinen eikä tyytymätön. Eri ikäryhmien tarkat keskiarvot löytyvät liitteestä 1. Kuvion 7 perusteella nähdään, että kannustuksesta on annettu keskimääräisesti heikoimmat arviot. Järjestelmällisyydestä ja tiedotuksesta on myös muihin osa-alueisiin verrattuna huonompia arvioita. Parhaan keskiarvon ovat saaneet jämäkkyys ja käytännön taidot. Hyvin samassa keskiarvossa ovat myös kuunteleminen ja oikeudenmukaisuus. Huomio kiinnittyy myös siihen, että *nuorin ikäryhmä on antanut keskiarvollisesti kaikista esimiehen ominaisuuksista muita paremman arvion.*



**Kuvio 7.** Esimiehen ominaisuudet eri ikäluokkien arvioimana.

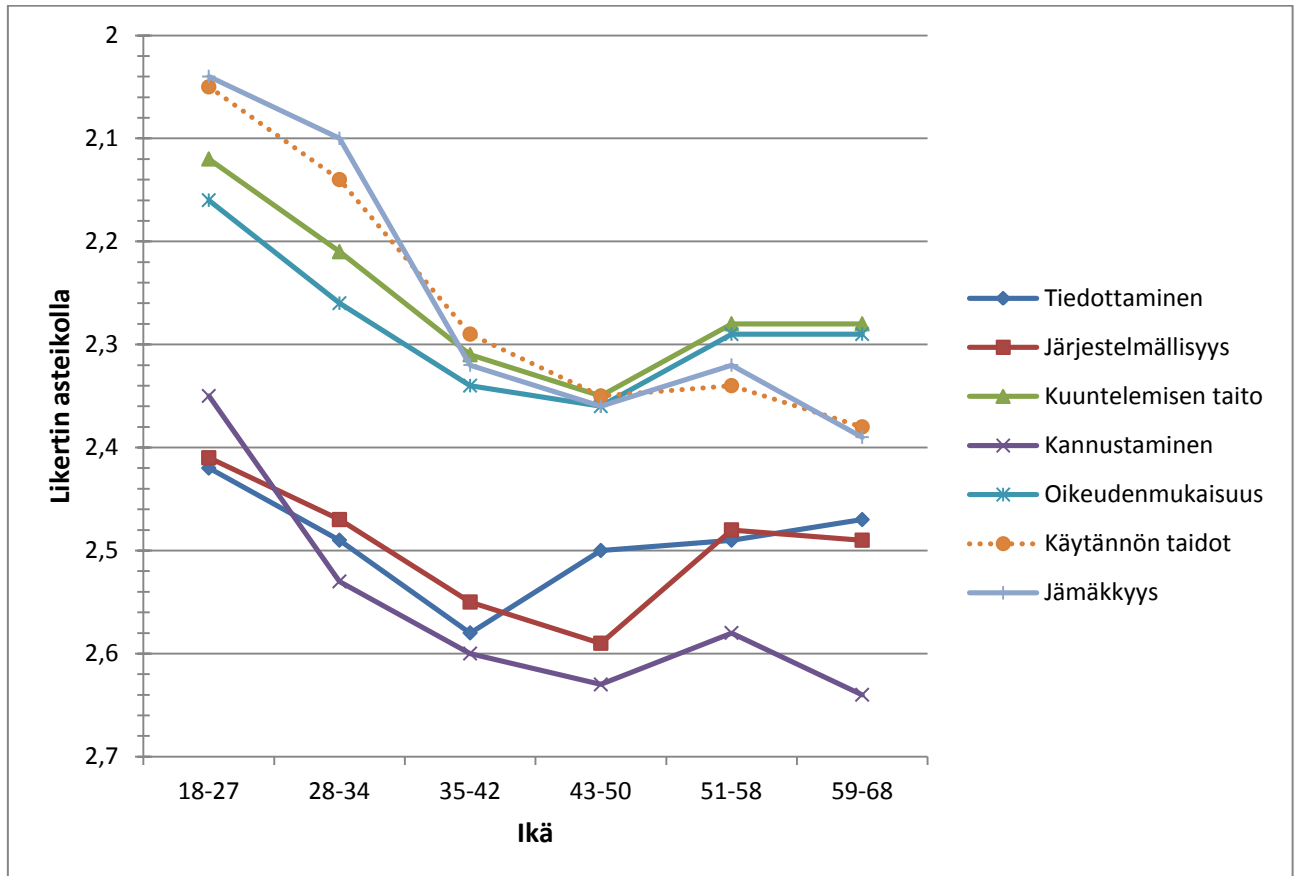
Esimiehen ominaisuuksia ja ikää tarkasteltiin Pearsonin korrelaation avulla. Johtamisen laatu (esimiehen yleisarvosana) ja ikä eivät saa merkittävää korrelaatiota kumpaankaan suuntaan. Esimiehen yksittäiset ominaisuudet puolestaan korreloivat vahvasti keskenään ja esimiesyleisarvosanan kanssa ja tässä myös ikä saa merkitseviä arvoja. Korrelaatioanalyysin mukaan vastaajan iällä on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys ( $p=0,000$ ) sen kanssa, kuinka hän kokee esimiehen kuuntelemisen ( $r=0,46$ ), jämäkkyyn ( $r=0,105$ ), käytännön osaamisen ( $r=0,095$ ) kannustamisen ( $r=0,061$ ). Oikeudenmukai-

suus on vähän merkitsevä ( $r=0,035$ ,  $p=0,043$ ). Ainoastaan *esimiehen tiedottamisella* ja *järjestelmällisyydellä ei ole* tilastollisesti merkittävää *korrelaatiota arvion antaneen iän kanssa* ( $p>0,05$ ). Korrelaatiokertoimien itseisarvoja vertaillen kuuntelemisen arvo erottuu merkittävästi muista eli *iällä ja kuuntelemisella* on voimakkain yhteys.

Tarkempaa analyysia varten johtamisen ominaisuudet testattiin yksisuuntaisella One-Way ANOVA varianssianalyysilla. Liitteestä 1 nähdään eri ikäryhmien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat, liitteessä 2 on ryhmien välinen Anova-taulukko. Nuorimman ikäryhmän (18–27-vuotiaat eli ikäryhmä 1) vastaukset eroavat 35–50-vuotiaiden (ikäryhmät 3 ja 4) vastauksista esimiehen kuuntelutaidon, kannustuksen, oikeudenmukaisuuden, käytännön osaamisen ja jämäkkyuden osa-alueissa tilastollisesti merkitsevästi eli eroja on kaikissa muissa paitsi järjestelmällisyyden ja tiedottamisen alueilla näiden ryhmien välillä. Kannustuksessa eroa on myös 51–68-vuotiaisiin (ikäryhmät 5 ja 6) verrattuna, samoin käytännön osaamisen ja jämäkkyuden alueilla. *Eroja ei ole tiedotuksen ja järjestelmällisyyden alueilla* minkään ikäryhmien välillä. Ainoa ikäryhmä, jonka vastaukset eivät eroa nuorimmasta ryhmästä ovat 28–34-vuotiaat. X- ja Y-sukupuolvien jaossa ryhmät 1 ja 2 voidaan liittää molemmat Y-sukupuolveen, joka ehkä selittää vastausten samankaltaisuutta.

Kokonaisuutena voidaan kuitenkin todeta, että johtamisominaisuuksien erot ovat keskiarvojen osalta tarkalla asteikolla mitattuja ja käytännössä pieniä, kuten luvuista eri ikäryhmien välillä nähdään. Erot ovat 0,2–0,4 yksikön sisällä, kun koko arviointiasteikko on ollut 1–5. Asteikkoa tulkitessa pitää muistaa, että paras mahdollinen arvio on 1 ja huonoin 5, eli mitä pienempi keskiarvo sitä parempi on arvio. Kuviossa 8 nähdään graafisena kuvaajana eri ikäryhmien johtamisominaisuuksille antamien arvioiden keskiarvot. Esimiehen osa-alueiden saamat arviot huononevat noin neljanteen ikäryhmään eli 43–50 vuoteen asti kaikilla johtamisen osa-alueilla. Seuraavaan ikäkauteen 51–59 vuoteen saakka annetut arviot tilapäisesti paranevat. Kannustuksen, käytännön osaamisen ja jämäkkyuden kokemukset huononevat vielä ennen eläkeikää. Ennallaan pysyvät järjestelmällisyys, kuunteleminen ja oikeudenmukaisuus. Ainoastaan tiedottamisen koetaan parantuvan viimeisessä ikäryhmässä. Esimiehen ominaisuudet jakaantuvat graafisessa

muodossa selvästi kahteen eri ryhmään. Kannustus, tiedottaminen ja järjestelmällisyys saavat huonompia arvioita kuin muut ominaisuudet.



**Kuvio 8.** Esimiehen johtamisen ominaisuuksien keskiarvot ikäryhmittäin.

Eroista voi nyt päätellä, että iällä on merkitystä johtamisen laadun kokemiseen. *Nuoret 18–27 ja yli 50 vuotiaat työntekijät arvioivat esimiestensä johtamisen osa-alueet paremmiksi kuin väliin jäivät ikäryhmät.*

Eri ikä-ryhmissä kolme parhaiten iän ja esimiehen ominaisuuksia selittävää osa-aluetta ovat:

**18–27-vuotiaat:** järjestelmällisyys, oikeudenmukaisuus, kuunteleminen  
**28–34-vuotiaat:** kannustus, kuunteleminen, oikeudenmukaisuus  
**35–42-vuotiaat:** kuunteleminen, oikeudenmukaisuus, järjestelmällisyys  
**43–50-vuotiaat:** kannustus, oikeudenmukaisuus, kuunteleminen  
**51–58-vuotiaat:** järjestelmällisyys, oikeudenmukaisuus, kuunteleminen  
**59–68-vuotiaat:** järjestelmällisyys, kannustus, oikeudenmukaisuus

Yhtäläisyytenä voidaan nähdä, että kaikilla ryhmillä on kolmen eniten iän ja johtamisominaisuuksien yhteyttä selittävien ominaisuuksien joukossa oikeudenmukaisuus. Kuunteleminen on mukana kaikissa muissa paitsi vanhimmassa ikäryhmässä. Kannustus ja järjestelmällisyys ovat molemmat mukana kolmen ryhmän eniten ikää ja johtamisominaisuuksia selittävien ominaisuuksien joukossa. Sen sijaan tiedottaminen, jäämäkkyys ja käytännön osaaminen olivat kaikilla ryhmillä vähiten vaikuttavia.

Esimiehen ominaisuudet jaettiin teorian tiedon perusteella leadership ja management ominaisuuksiin. Leadership ominaisuuksiksi valittiin kuunteleminen, tiedotus, kannustus ja oikeudenmukaisuus, koska ne edustavat pehmeämpiä arvoja ja ovat tyypillisiä vuorovaikutusta ja yksilöllisyyttä korostavissa johtamistyyliissä. Management ominaisuuksia ovat jäämäkkyys, järjestelmällisyys ja käytännön osaaminen, joita painotetaan kovaa tulosta arvostavissa johtamistyyliissä. Leadership -ominaisuuksien korrelaatio on molempiin suuntiin merkitsevä  $<0,01$  tasolla arvolla  $r=0,046$ . Management -ominaisuuksien korrelaatio on  $r=0,085$  erittäin merkitsevällä tasolla  $p=0,000$ . Tämä tulos voidaan tulkita niin, että iän ja tässä tutkimuksessa käytettyjen esimiehen seitsemän johtamisen osa-alueen yhteyttä *tutkittaessa management-ominaisuuksiksi nimetyt osa-alueet ovat enemmän yhteydessä ikään kuin leadership-ominaisuudet*. Kahden suuntaisessa varianssianalyysissä F saa arvon 3,22 ( $p=0,007$ ) leadership-ominaisuuksien ja 7,8 ( $p=0,000$ ) management-ominaisuuksien yhteydessä. Näin ollen ikäluokkien välillä voidaan olettaa olevan eroja. Post Hoc testistä nähdään, että molemmissa ryhmissä on eroja eri-ikäisten keskiarvojen välillä. Leadership-ominaisuuksien keskiarvot eroavat ryhmien

18–27 ja 43–50-vuotiaiden välillä molempiin suuntiin tilastollisesti merkittäväällä  $<0,05$  tasolla. Nuoremmat ovat antaneet esimiehilleen parempia arvioita kuin keski-ikäiset. *Management-ominaisuuksien keskiarvot eroavat puolestaan molempiin suuntiin kaikkien muiden ryhmien paitsi y-sukupolveen kuuluvien ryhmien 1 ja 2 välillä eli 18–35-vuotiaiden välillä.* Nuoret ovat antaneet vanhempia ikäryhmiä parempia arvioita myös johtamisen management-ominaisuuksista.

Kuviossa 9 on kerätty samaan yhteyteen iän ja yksittäisten johtamisominaisuuksien korrelaation vahvuus, minkä ikäryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja on, leadership ja management jako ja sen vaikutus korrelaatioon ja ikäryhmien välisiin eroihin.

### Esimiehen ominaisuudet suhteessa ikään

| Ominaisuus         | Korrelaatio | M/L |              | M/L         |              |
|--------------------|-------------|-----|--------------|-------------|--------------|
|                    |             | M/L | Erot         | Korrelaatio | Erot         |
| Tiedotus           | ei          | L   | ei           | *           | 1 ja 4       |
| Oikeudenmukaisuus  | *           | L   | 1 ja 3,4     | *           | 1 ja 4       |
| Kuunteleminen      | ***         | L   | 1 ja 3,4     | *           | 1 ja 4       |
| Järjestelmällisyys | ei          | M   | ei           | **          | 1 ja 3,4,5,6 |
| Käytännön taidot   | **          | M   | 1 ja 3,4,5,6 | **          | 1 ja 3,4,5,6 |
| Jämäkkyys          | **          | M   | 1 ja 3,4,5,6 | **          | 1 ja 3,4,5,6 |
| Kannustus          | **          | L   | 1 ja 3,4,5,6 | *           | 1 ja 4       |

Korrelaatio = korrelaatio iän ja ominaisuuden välillä, vahvuus = ei, \*, \*\* tai \*\*\* (vahvin)

M/L = Management/Leadership - ominaisuus

Erot = erot ikäryhmien välillä, numerot ikäryhmiä, ja= minkä ryhmien välillä

M/L Korrelaatio= korrelaatio jaolla management ja leadership - ominaisuudet

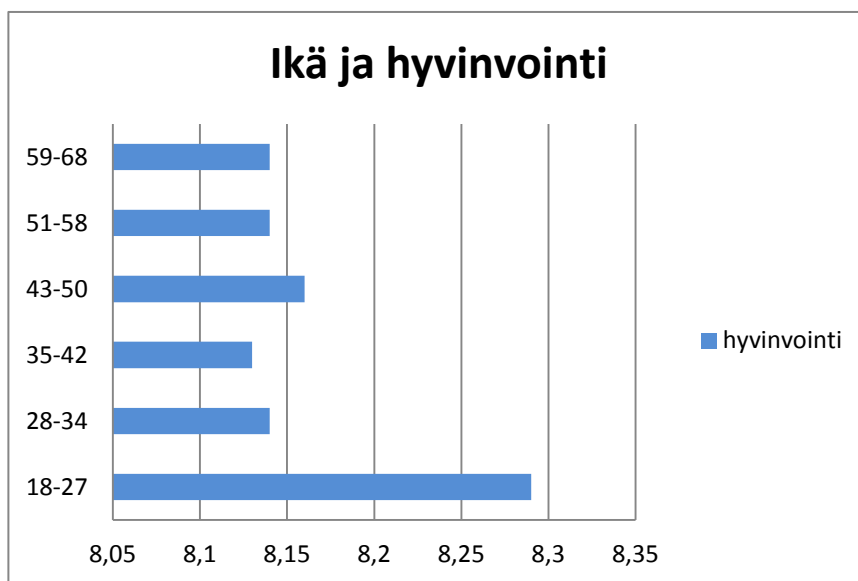
M/L erot = erot ikäryhmien välillä management/Leadership - jaolla, ja= minkä ryhmien välillä

**Kuvio 9.** Iän ja johtamisen osa-alueiden suhteita kuvaavia muuttujia.



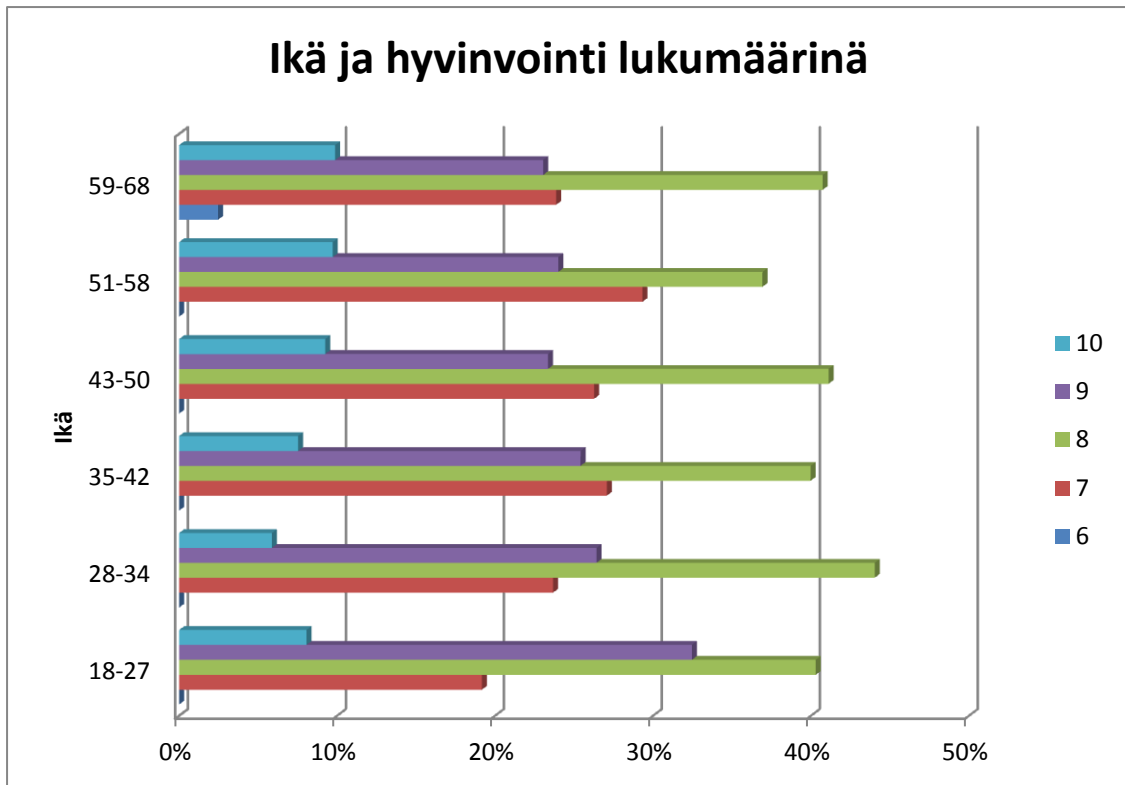
## 6.2 Iän, koetun hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tilastollinen yhteys

Kokonaishyvinvoinnin rinnalla tarkastellaan myös käytettävissä olevaa työtyytyväisyyden arviota ja näitä yhdessä käytetään kuvaamaan työhyvinvointia. Koetun kokonaishyvinvoinnin vastaukset rajautuivat kaikissa ikäryhmissä asteikon parempaan päähän, sillä 1–10 sijasta asteikolla oli vastauksia vain välillä 6–10. Ryhmien keskiarvot olivat 8,13–8,29 välillä. Kuviossa 10 näkyvät eri ikäryhmien vastausten keskiarvot.



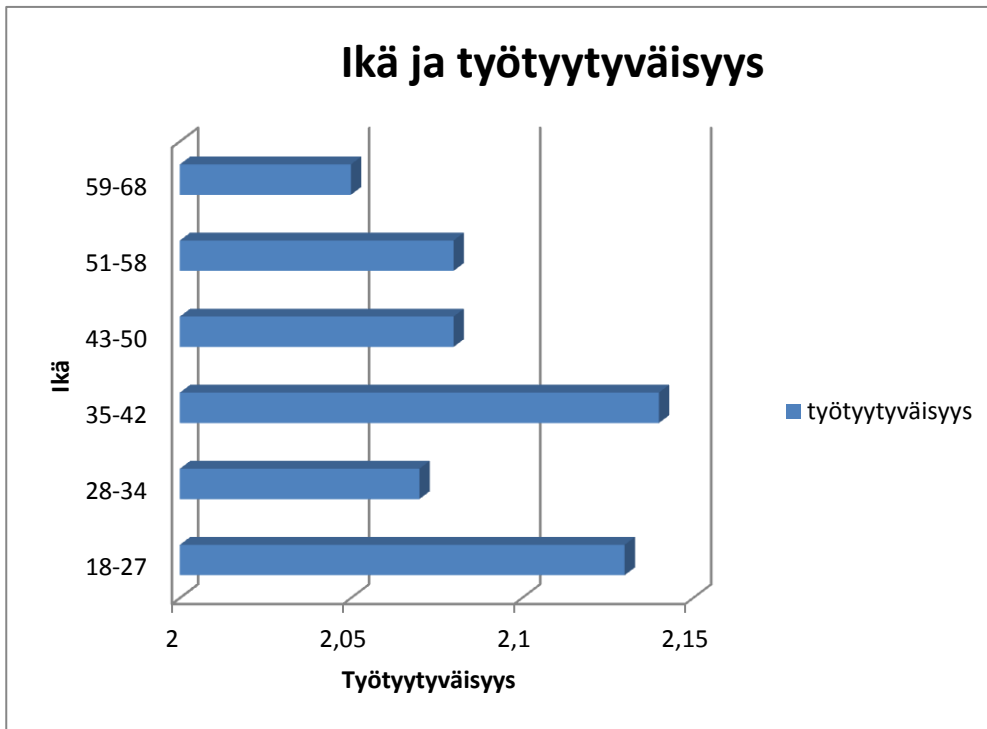
**Kuvio 10.** Iän ja hyvinvoinnin välinen yhteys.

Kuviossa 11 nähdään eri-ikäisten vastaukset prosentteina. Ainoastaan vanhin ikäryhmä on käyttänyt vastauksissaan alhaisinta tässä tutkimuksessa käytettyä lukua 6 hyvinvointiaan arvioidessa. Eniten vastaajia on ollut kahdeksikon kohdalla kaikissa ikäryhmissä. Parasta arvosanaa 10 on annettu myös joka ikäryhmässä, 43–50-vuotiaiden suurimmassa ryhmässä eniten. Vastausten suhteellinen osuus kussakin ryhmässä noudattaa melko samaa kuviota, ainoastaan 7 ja 9 vastanneiden määrät vaihtelevat.



**Kuvio 11.** Iän ja hyvinvoinnin suhde prosentteina eri ikäryhmissä.

Ryhmien antamia keskiarvoja voidaan vertailla varianssianalyysillä. Levenen varianssin homogeenisuus- testin arvo on 2,54,  $p=0,023$ . One-Way ANOVAn neliösumma on ryhmien välillä 9,203,  $F=2,237$ ,  $p=0,048$ . Testi on siis pätevä ja Post Hoc testausta voidaan käyttää ikäryhmien keskiarvojen vertailuun. Vertailun tuloksena saatiin selville, että melkein merkitsevä ero oli vain 18–27-vuotiaiden ja 35–42-vuotiaiden välillä ( $r=-,160$ ,  $p=,032$ ) eli nuorempi ikäryhmä antoi hieman korkeampia arvioita kuin 35–42-vuotiaat. Vastausten keskiarvot olivat 95 % luottamusvälillä 18–27-vuotiailla 8,21–8,37 välillä ja 35–42-vuotiailla välillä 8,07–8,20 eli nuoremman ryhmän vastausten vaihtelu oli asteikolla juuri vanhemman ryhmän vastausten yläpuolella. Muiden ikäryhmien välillä erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.



**Kuvio 12.** Iän ja työtyytyväisyyden suhde.

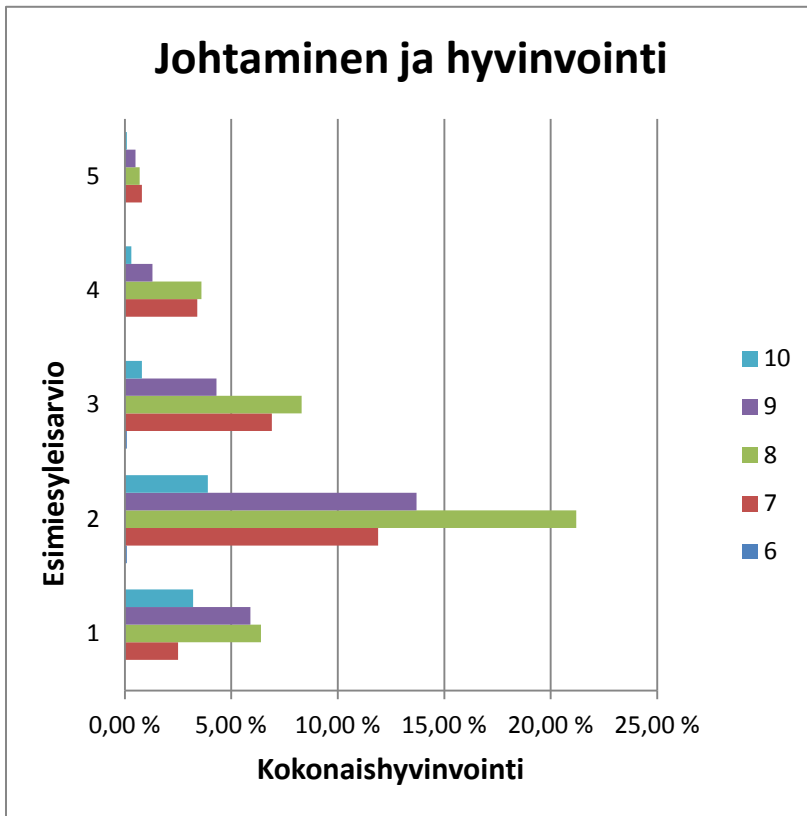
One-Way ANOVA varianssianalyysillä  $F(5)=1,23$  ja  $p=0,29$ , joten testin perusteella ryhmien keskiarvoilla ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Kaikkien ryhmien vastaus-ten keskiarvojen ero on vain 0,07 yksikköä ja ylimpien ja alimpien luottamusvälien äärimmäiset erot ovat 0,24 yksikköä. Kuviossa 12 on iän ja työtyytyväisyyden suhteen pienet vaihtelut saatu näkyviin suurennettuna asteikon avulla. Työhönsä tyytyväisin ryhmä ovat vanhimmat työntekijät. Vähiten tyytyväisiä on 35–42-vuotiaiden ryhmässä ja nuorin ikäryhmä on lähes samoissa lukemissa. Toiseksi tyytyväisimpiä ovat 28–34-vuotiaat ja aivan heidän kannoillaan ovat ryhmät 43–50- ja 51–58-vuotiaat. Kokonaishyvinvointi ja työtyytyväisyys saavat ryhmien välillä hieman erilaisia tuloksia. Eroja siihen, että nuoret ovat hyvinvoivia, mutta vähemmän työtyytyväisiä, voi löytyä esimerkiksi odotusten ja todellisuuden ristiriidasta työn suhteen. Vanhimmassa ryhmässä työtyytyväisyys on korkealla, mutta kokonaishyvinvointia on ehkä laskemassa terveydelliset syyt.

Kokonaishyvinvoinnin keskiarvo on 8,16 ja keskihajonta 0,908 ( $n=3510$ ). Ikä ja kokonaishyvinvointi saavat negatiivisen  $r=-0,035^*$  korrelaation ( $p=0,038$ ) eli tulos on mel-

kein merkitsevä  $<0,05$  merkitsevyystasolla. Tulosta voi tulkita varovasti niin, että mitä korkeampi ikä sitä alhaisempi kokonaishyvinvoinnin taso. Korrelaation voimakkuus ei ole kovin suuri, jos muistetaan, että arvot voivat vaihdella -1 ja 1 välillä. Vertailun vuoksi mainittakoon, että ikä ja sukupuoli saavat  $r=0,144^{**}$  korrelaation ( $p=0,000$ ) ja ikä ja sosioekonominen asema  $r=0,111^{**}$  korrelaation ( $p=0,000$ ) eli kokonaishyvinvointiin on voimakkaampi vaikutus sukupuolella ja sosioekonomisella asemalla kuin iällä. Työtyytyväisyyden ja iän korrelaatio on  $-0,024$ ,  $p>0,05$  eli sillä ei ole tilastollista merkitystä. Positiivista vastauksissa on, että niiden perusteella työntekijöiden tuntemus kokonaishyvinvoinnista on suurimmaksi osaksi hyvällä tasolla, vaikka nähtävissä on lievä hyvinvoinnin lasku iän kertyessä.

### 6.3 Työhyvinvoinnin ja koetun johtamisen yhteys

Työhyvinvoinnin ja koetun johtamisen yhteyden tutkimiseen käytetään koetun kokonaishyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja esimiesyleisarvosanan tuloksia. Kuviosta 13 nähdään kuinka hyvinvoinnin ja johtamisen vastaukset jakautuvat suhteessa toisiinsa (yhteensä 100 %). Esimiehelle parhaan arvosanan antaneet ovat antaneet ryhmässään lähes saman verran hyvinvointiarvioita 8 ja 9. Esimiehelle kakkosen eli melko hyvän antaneet ovat käyttäneet hyvinvointiaan arvioidessa myös eniten arvoja 8 ja 9. Molemissa ryhmissä on vastauksia 7 kolmanneksi eniten. Esimiehelle melko huonon tai huonon arvion antaneet ovat vastanneet eniten 7 ja 8 ja seuraavaksi eniten 9 hyvinvointiasteikolla. Prosenttien valossa näyttäisi siltä, että esimiehen saama huono arvio johtamisesta ei vaikuttaisi laskevasti hyvinvointia kuvaavaan lukemaan. Hyvinvoinnista annetut huonoimmat arviot (6) ovat esimiesarviossa melko tyytyväisten ja ei tyytyväisten mutta ei tyytymättömenkään ryhmissä. Huonon tai melko huonon johtamisen ja hyvänjohtamisen ryhmissä ei ole käytetty huonompaa hyvinvointiarviota kuin 7.



**Kuvio 13.** Esimiesyleisarvion ja kokonaishyvinvoinnin suhde.

Hyvinvoinnin ja koetun johtamisen yhteys saa Pearsonin korrelaatiolla kertoimen  $r = -0,217$ ,  $p = 0,000$ . Tämä tarkoittaa sitä, että mitä suuremman numeron henkilö on antanut kokonaishyvinvoinnistaan asteikolla 0–10, jossa 10 on paras, sitä paremman arvon hän on antanut esimiestoiminnasta eli Likertin asteikolla 1 erittäin tyytyväinen ja 5 erittäin tyytymätön. Tällöin hyvinvoinnilla ja hyvällä arviolla esimiehen johtamistavasta näyttäisi olevan positiivinen yhteys, jossa tyytyväisyys johtamistapaan lisää hyvinvoinnin kokemista.

Käytettävissä oli myös vastaajien arvio työtyytyväisyydestä Likertin asteikolla 1–5, jossa 1 on erittäin tyytyväinen ja 5 erittäin tyytymätön. Johtamistavan ja työtyytyväisyyden korrelaatio oli erittäin merkitsevä  $< 0,001$  merkitsevyystasolla ( $r = 0,467^{**}$ ). *Tyytyväisyys johtamistapaan lisää myös työtyytyväisyyttä.* Tulosta voidaan tulkita siten, että mitä tyytyväisempiä työntekijät ovat esimiehensä johtamistapaan, sitä parempi on heidän kokemuksensa kokonaishyvinvoinnista. Myös työtyytyväisyys lisääntyy hyväksi

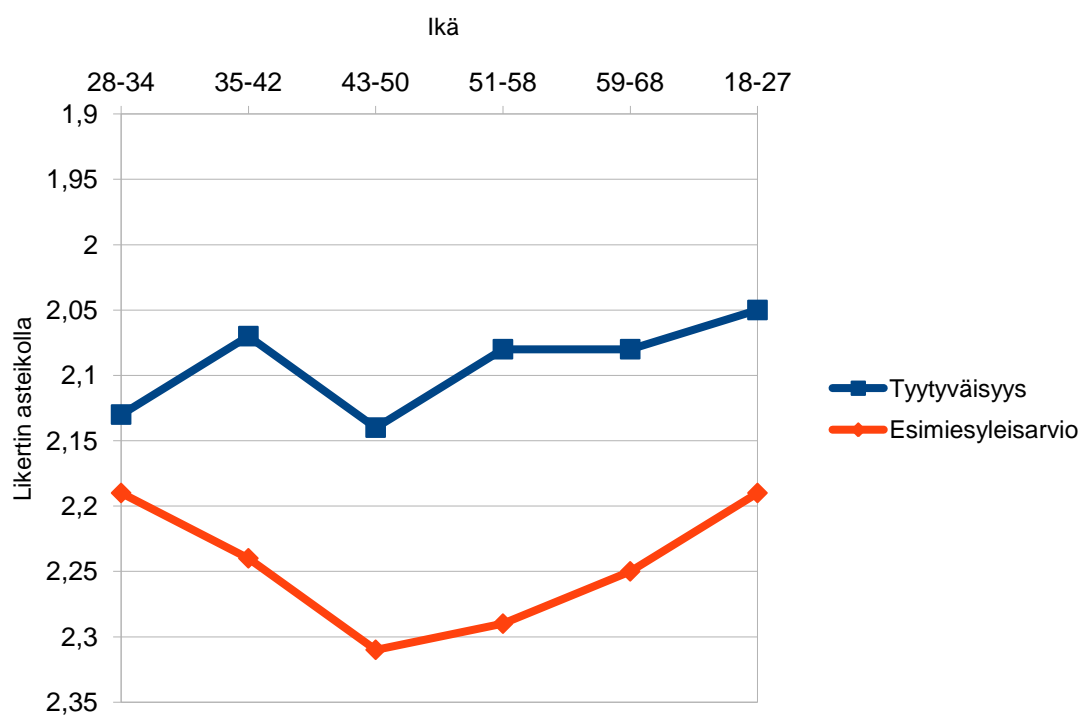
koetun johtamisen avulla ja sen yhteys on korrelaatiokertoimen perusteella jopa tilastollisesti merkittävämpi kuin mitatun kokonaishyvinvoinnin kokemuksen.

Tärkein tulos työhyvinvoinnin ja johtamisen välillä on se, että jos työntekijä on tyytyväinen johtajansa tapaan johtaa, hän on tyytyväisempi työhönsä. Tyytyväisyys johtamiseen lisää myös kokonaishyvinvoinnin kokemusta. Yhteys on voimakkaampi työtyytyväisyyden ja hyväksi koetun johtamisen välillä kuin kokonaishyvinvoinnin ja hyväksi koetun esimiestyön välillä.

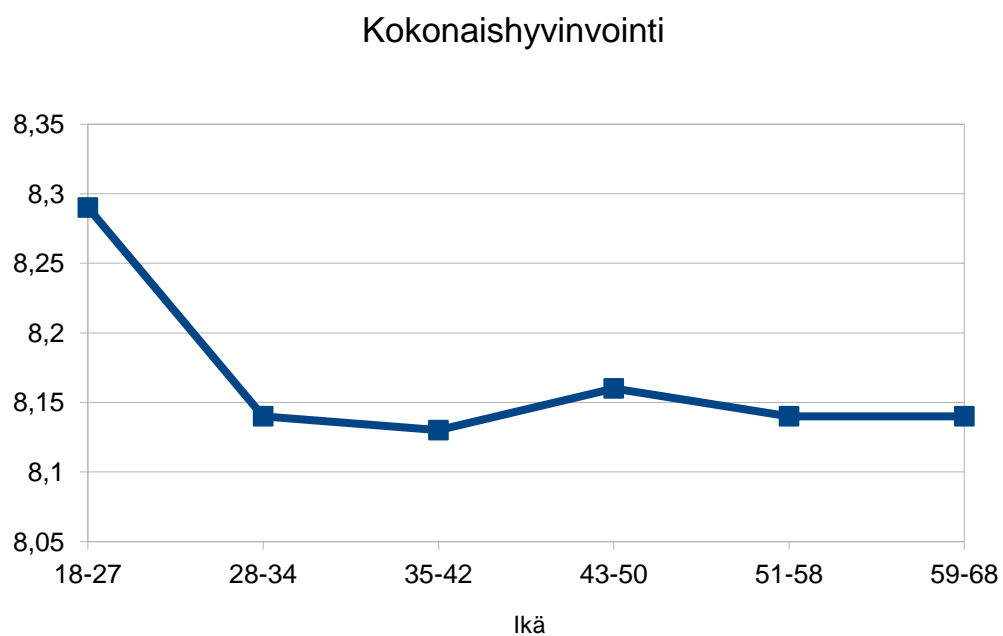
#### 6.4 Iän merkitys hyvinvoinnin ja johtamisen laadun kokemisessa

Iän ja kokonaishyvinvoinnin väliltä löytyi jo aiemmin negatiivinen korrelaatio ( $- ,035^*$ ,  $p = ,038$ ). Ikä ja johtamisen laatu mitattuna esimiesyleisarvosanalla ei korreloi tilastollisesti merkitsevästi keskenään. Hyvinvointi ja esimiesyleisarvio puolestaan saavat merkittävän negatiivisen korrelaation  $r = - ,217^{**}$ ,  $p = ,000$ , josta pääteltiin, että hyvinvoinnin arvio paranee, kun johtamisen arvio paranee (numeraalisesti laskee). Iän merkitystä työhyvinvoinnin ja johtamisen laadun kokemisessa tutkittiin lisäksi varianssianalyysillä, jolla voidaan verrata eroja eri muuttujien keski-arvojen välillä.

Kokonaishyvinvoinnin ja esimiesarvion välillä ei ennakoivien testien perusteella näyttäisi olevan eroja eri ikäryhmien välillä. Lisäksi F-merkitsevyystestin luku on esimiesarvion kohdalla huomattavasti  $>0,05$ , joka tukee nollahypoteesia, ettei eroja luokkien väliltä löydy. Kokonaishyvinvoinnin F-merkitsevyys on melkein merkitsevän rajalla ja F-arvo yli 2 eli ryhmien välillä voi löytyä eroja. Post Hoc testeissä selviää, että eroa on hyvinvoinnin arvioissa ikäryhmien 18–27-vuotiaat ja 35–42-vuotiaat, joskin  $p = ,053$  eli tilastollinen merkitsevyys on jo heikko. Esimiesyleisarvosana ei saa yhtään merkittävää eroa eri ikäryhmien välille. Eta-arvon neliö on iän ja esimiesyleisarvosanan välillä 0,002 ja kokonaishyvinvoinnin ja iän välillä 0,003 eli selittävä vaikutus on vain vaatimattomasti 2 ja 3 prosentin luokkaa. Työtyytyväisyydessä keskiarvojen välillä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja.



**Kuvio 14.** Esimiesyleisarvion ja työtytytyväisyyden suhde ikäryhmittäin.



**Kuvio 15.** Kokonaishyvinvoinnin suhde ikäryhmittäin.

län, johtamisen ja hyvinvoinnin välillä on yhteys, joka näkyy näiden kolmen tekijän samanaikaisesta tarkastelusta varianssianalyysin avulla. Liitteessä 3 on esimiesarviointi, työtyytyväisyyden ja kokonaishyvinvoinnin vastaukset ikäryhmittäin. Liitteessä on myös Tukey HSD ja mean plots -kuvaajat, joiden vertailussa voidaan nähdä, että nuorin tutkittu ikäryhmä antoi parhaan arvosanan esimiesyleisarviossa ja kokonaishyvinvoinnissa eli heidän kokemuksensa johtamisesta ja hyvinvoinnista on paras (sija 1). Ryhmä 3 eli 35–42-vuotiaat antoivat heikoimman arvion johtamisesta ja alhaisimman lukeman koetusta hyvinvoinnista (sija 6). Muut ikäryhmät seurasivat loogisessa järjestyksessä niin, että esimiesarvio ja hyvinvoinnin luku asettuivat lähes samoille sijoille 2–4 sekä hyvinvoinnin että esimiesarvion kohdalla. Työtyytyväisyys on huonoimmillaan ryhmän 3 kohdalla. Siitä eteenpäin työtyytyväisyys nousee ikäryhmään 4. (43–50v), pysyy 5. ikäryhmän (51–58v) samassa ja on kaikista paras vanhimmassa ikäryhmässä 59–68-vuotiaat. Ensimmäisen ja toisen ikäryhmän välillä työtyytyväisyys nousee hieman. Ryhmien väliset erot ovat kuitenkin vähäisiä. Kuvioissa 14 nähdään johtamisen ja työtyytyväisyyden kehitys ikäryhmissä, joka selventää edellä käytettyjä kilpailuhenkisiä sijalukuja. Kuviossa 15 on kokonaishyvinvoinnin kehitys iän mukana.

län, johtamisen ja työhyvinvoinnin merkittävin löydös on se, että nuorin ikäryhmä on tyytyväisin johtajansa tapaan johtaa ja samalla he kokevat hyvinvointinsa parhaaksi. Työtyytyväisyydessä heidän kokemuksensa on toiseksi huonoin eli he eivät ole kovin tyytyväisiä työssään. *Kolmas ikäryhmä 35 – 42 vuotiaat ovat tyytymättömiä johtamistapaan, he ovat työtyytyväisyydeltään alhaisin ryhmä ja heidän hyvinvointinsa kokemus on kaikista alhaisin.* Vanhin ikäryhmä 59 – 68 vuotiaat ovat tyytyväisimpiä työhönsä, toiseksi tyytyväisempiä johtamistapaan ja heidän hyvinvointinsa kokemus on toiseksi huonoin. Tässä tarkastelussa 18 – 27 ja 28 – 34 vuotiaiden vastaukset erosivat toisistaan eli selvää Y-sukupolviyhteyttä ei ollut nähtävissä. Yhtäläisyyttä ei ollut myöskään seuraavaan ikäryhmään, jonka katsotaan jo selkeästi kuuluvan X-sukupolveen.



## 6.5 Sukupuolen vaikutus tuloksiin

Tutkimukseen osallistuneiden miesten ja naisten määrä erosi niin merkittävästi normaali-ikäkaudesta, että joitakin arvoja otannasta tarkistettiin myös sukupuoli huomioon ottaen. Tutkimukseen osallistuneiden naisten keski-ikä oli 39,04 vuotta, mediaani-ikä 39 vuotta. Miehillä vastaavat luvut olivat 42,85 ja 43 vuotta. Naiset olivat arvioineet esimiehiään esimiesyleisarvosanalla keskiarvolla 2,2, keskihajonta 0,980, miehet keskiarvolla 2,27, keskihajonta 0,901. Kaikkien yhteisen arvion keskiarvo oli 2,26. Hyvinvoinnin kokemisessa naiset olivat vastanneet asteikolla 7–10, keskiarvo 8,25 ja keskihajonta 0,906. Miesten kokonaishyvinvointi jakaantui asteikolla 6–10, keskiarvo oli 8,14 ja keskihajonta 0,908. Kaikkien yhteinen keskiarvo oli 8,16. Työtyytyväisyydessä naisten keskiarvo oli 2,02 (keskihajonta 0,784), miesten 2,12 (0,710) ja yhteensä 2,10 (0,729).

Erojen tilastollista merkitsevyyttä arvioitiin T-testillä. Kokonaishyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kokemisessa erot miesten ja naisten välillä olivat tilastollisesti merkitseviä. Naiset arvioivat sekä kokonaishyvinvointinsa että työtyytyväisyytensä miehiä paremmaksi. Esimiesyleisarvosanan erot olivat samansuuntaiset, mutta niillä ei ollut tilastollista merkitystä ( $p > 0,05$ ). Naisten positiivisempia tuloksia selittää osittain myös neljän vuoden ero keski-ikänsä mediaanissa eli naiset olivat keskimäärin neljä vuotta miehiä nuorempia. Ohessa Levenen T-testin tulos:

|                 | F     | p     | t(df)         | p     |
|-----------------|-------|-------|---------------|-------|
| Työtyytyväisyys | 0,844 | 0,358 | t(3484) -2,73 | 0,006 |
| Esimiesarvio    | 9,513 | 0,002 | t(3414) -1,40 | 0,162 |
| Hyvinvointi     | 1,810 | 0,179 | t(3493) 3,08  | 0,002 |

Työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin tulos luettiin suuren p-arvon ja pienen F-arvon perusteella kohdasta ”samansuuruiset varianssit oletettu”, kun taas esimiesarvion tulos oli kohdasta ”ei oletettuja yhtäsuuria variansseja”.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja pohditaan tutkimuksen merkitystä teoreettiselta ja käytännön implikaatioiden kannalta. Lopuksi arvioidaan tutkimusta ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheeksi.

### 7.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimuksessa etsittiin vastausta kysymykseen, kuinka eri-ikäiset työntekijät kokevat johtajuuden ja työhyvinvoinnin ja onko näillä työntekijän kannalta oleellisilla asioilla keskinäistä yhteyttä. Tutkimuksen kohteena oli 3510 eläkevakuutusyhtiöön vakuutettua 18–68-vuotiaasta henkilöä, keski-ikänsä 42 vuotta. Suurin osa oli työntekijöitä, virkamiehiä ja esimiehiä oli vain noin yksi kolmasosa kaikista vastaajista. Vastaajat jaettiin kuuteen ikäryhmään mukaillen ja yhdistellen eri elämänkaariteorioiden ja roolimallien ikäkausia. Yleisenä positiivisena havaintona voidaan sanoa, että tutkitussa otannassa esimiesten johtamiseen oltiin yleisesti melko tyytyväisiä. Myös työtyytyväisyyden ja kokonaishyvinvoinnin arviot olivat pääsääntöisesti arviointiasteikkojen parhaassa neljänneksessä.

Koettua johtajuutta arvioitiin esimiehen yleisellä johtamisarvosanalla ja seitsemän eri johtamisalueen arvosanoilla Likertin asteikolla 1–5. Noin 70 % kaikista vastaajista oli erittäin tai melko tyytyväisiä johtajansa toimintaan. Noin 20 % kaikista ikäryhmistä oli neutraalin ”ei tyytyväisiä muttei tyytymättömiäkään”. Melko tai erittäin tyytymättömiä oli vain noin 10 %. Iän vaikutus kokemukseen johtamisen laadusta yleisellä tasolla ei ollut tilastollisesti merkittävä. Sen sijaan johtamisen osa-alueiden välillä eroja näkyi. Merkittävin korrelaatio oli *kuuntelemisen ja iän välillä* ( $r=0,46$ ). Tilastollisesti erittäin merkittäviä ( $p=0,000$ ) korrelaatioita oli myös jämäkkyuden, käytännön osaamisen ja kannustuksen ja iän välillä. Ainoastaan tiedottamisella ja järjestelmällisyydellä ei ollut yhteyttä ikään.

Johtamisen seitsemää osa-aluetta tarkasteltiin erikseen eri ikäryhmien kohdalla. Eroja saatiin nuorimman 18–27 vuotiaiden (Y-sukupolvi) ja useissa osa-alueissa verrattuna kaikkiin muihin ikäryhmiin (X-sukupolvi, boomersit) paitsi 28–34 vuotiaisiin, jotka ovat syntyneet 70-luvun lopussa ja 80-luvun alussa ja ovat syntymäaikansa mukaan luettavissa ennemmin Y- kuin X-sukupolveen. Erittäin merkitseviä olivat erot *kannustamisen, jämäkkyuden ja käytännön osaamisen* suhteen nuorimman ryhmän tuloksissa verrattuna 35–68 vuotiaisiin eli 3., 4., 5. ja 6. ikäryhmiin. *Kuuntelemisessa* merkittävä ero oli nuorimman ja 35–50-vuotiaiden välillä (3. ja 4. ryhmä). *Oikeudenmukaisuus* erosi melkein merkitsevästi nuorimman ja 51–68-vuotiaiden välillä (ikäryhmät 5. ja 6.) Erot olivat nähtävissä molempiin suuntiin. Nuorimman ryhmän vastaukset osoittivat, että he olivat kaikilla osa-alueilla tyytyväisimpiä johtajiinsa.

Tarkalla asteikolla voidaan nähdä eri-ikäisten johtamisarvioiden keskiarvojen kehitys. *Tiedottaminen, järjestelmällisyys ja kannustaminen* saivat kaikilta suhteellisesti huonompia arvioita, joskin erot asteikolla olivat vain joitakin kymmenyksiä. Näissä ominaisuuksissa kokemus huononi etenkin kannustamisessa aina 50 ikävuoteen saakka ja työuran lopulla nousu oli vaatimatonta. Tiedottamisessa arviot huononivat 35 vuoteen saakka ja järjestelmällisyydessä 43 vuoteen saakka, jonka jälkeen arviot hieman paranivat. *Oikeudenmukaisuuden, kuuntelemisen, käytännön taitojen ja jämäkkyuden* keski-arvot laskivat 43–50 vuoteen saakka ja paranivat tai pysyivät ennallaan kuuntelemisen ja oikeudenmukaisuuden kohdalla. Arvio käytännön taidoista ja jämäkkyudesta huononi 43–50 ikävuoden jälkeen aina eläkkeelle jäämiseen saakka.

Ominaisuudet jaettiin kahteen ryhmään, jotka nimettiin leadership-ominaisuuksien ja management-ominaisuuksien ryhmiksi. Merkittävää oli, että leadership-ominaisuudet olivat tärkeimmän kolmen iän ja johtamisen suhdetta selittävän ominaisuuden joukossa kaikilla ikäryhmillä. Näitä ominaisuuksia olivat kuunteleminen, tiedotus, kannustaminen ja oikeudenmukaisuus. Management-ominaisuudet sen sijaan korreloivat iän suhteen korkeammalla tilastollisesti merkitsevällä arvolla kuin leadership-ominaisuudet. Management-ominaisuuksia olivat käytännön osaaminen, jämäkkyys ja järjestelmällisyys.

Iän ja kokonaishyvinvoinnin välillä oli tilastollisesti merkein merkitsevä negatiivinen korrelaatio. Tästä voidaan varovaisesti päätellä, että mitä korkeampi ikä vastaajalla, sitä huonompi on hänen hyvinvointinsa taso. Kokonaishyvinvoinnin arviot olivat kuitenkin keskimäärin erittäin hyviä, kaikkien keskiarvo 8,16 ja keskihajonta 0,908 eli haastatellut henkilöt tunsivat vointinsa suhteellisen hyväksi. Huonoin käytetty hyvinvointia kuvaava luku oli 6 ja näitä esiintyi muutama vain vanhimmassa ikäryhmässä. Varianssianalyysissä tilastollisesti merkittäviä eroja oli vain nuorimman ja 3. ikäryhmän eli 35–42-vuotiaiden välillä. Työtyytyväisyydellä sen sijaan ei ollut tilastollisesti merkittävää korrelaatiota iän kanssa.

Hyvinvoinnilla ja johtamisen laadulla havaittiin merkittävä negatiivinen riippuvuus ( $r=-0,217$   $p=0,000$ ). Käytännössä tämä tarkoittaa, että mitä suuremman lukeman työntekijä on antanut hyvinvoinnista, sitä pienempi on ollut esimiesyleisarvion lukema. Tällainen yhteys viittaa siihen, että esimiehen toiminnassa on hyvinvointiin vaikuttavia alueita eli tyytyväisyys esimiehen johtamiseen lisää hyvinvoinnin kokemusta. Korrelaatio on vielä vahvempi ( $r=0,467$ ,  $p<0,001$ ) työtyytyväisyyden ja johtamisen laadun välillä. Tuloksen perusteella johtamiseen tyytyväiset arvioivat myös työtyytyväisyytensä ja kokonaishyvinvointinsa muita paremmaksi.

Iän, esimiestyön laadun ja hyvinvoinnin yhteisvaikutuksen välillä ei alustavien testien perusteella näyttänyt olevan merkittäviä eroja. Varianssianalyysissä keskiarvojen välillä löytyi merkittävä ero vain nuorimman ja ryhmän 3. eli 35–42-vuotiaiden välillä. Tuloksissa nuorin ikäryhmä oli tyytyväisin johtajansa tapaan johtaa ja heidän kokemuksensa hyvinvoinnista oli paras. Ryhmä 3. antoi sen sijaan huonoimman yleisarvion johtajalleen ja heidän hyvinvointinsa keskiarvo oli kaikkien ryhmien huonoin. Myös työtyytyväisyys oli huonoin 35–42-vuotiaiden ryhmässä. Erot työtyytyväisyydessä olivat ryhmien välillä pieniä. Työtyytyväisin ryhmä oli vanhin ikäryhmä.

Sukupuolella oli tutkimustuloksiin vaikutusta työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin alueilla. Naisten keski-ikä oli neljä vuotta miesten keski-ikää alhaisempi ja heidän vastauksensa keski-arvot jonkin verran ”positiivisempia” kuin miesten.

## 7.2 Tutkimuksen teoreettinen merkitys

Tähän tutkimukseen liitetyn teoreettisen viitekehyksen punaisena lankana, elämänkaaren, johtamisen ja työhyvinvoinnin yhdistävänä tekijänä, voidaan nähdä ihmisen yksilöllinen kehitys. Kaikissa valituissa vaihtoehtoisissa työntekijää kunnioitetaan yksilönä, jonka persoonan tasapainoisen kehityksen ja hyvinvoinnin kulmakivenä on sopiva määrä työtä. Johtamisen päämäärä on organisaation tavoitteiden rinnalla tukea työntekijän kehitystä yksilönä. Aiempien tutkimusten valossa oli odotettavissa eroja nuorten vasta työelämässä paikkansa hakevien ja vanhempien sukupolvien välillä. Työelämässä sukupolvien jako boomerseihin, X- ja Y-sukupolviin on mainittu useissa eri tutkimuksissa, joissa syntymävuosien perusteella jaot hieman poikkeavat toisistaan. Tässä tutkimuksessa ensimmäisen ja toisen ikäryhmän (18–34-vuotiaiden) vastaukset olivat samanlaisia ja erosivat johtajan yksittäisiä ominaisuuksia arvioitaessa kaikkien muiden ryhmien vastauksista tilastollisesti merkittävällä tasolla. Johtamisen laadun arvioinnissa pitää huomioda, että tässä kysymykset tarkoittavat olemassa olevaa johtajuutta, ei odotuksia tai toivejohtajuutta.

Elämänkaaren kulussa havaittu roolien kasaantumisen ja oman identiteetin hakemisen vaikutus näkyy yli 35-vuotiaiden tuloksissa työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin laskuna. Iän lisäksi tarpeita johtamiselle aiheuttavat monet muut erilaisuuden ilmenemismuodot, jotka kaikki ovat jollain tavalla yhteydessä yksilön kehitykseen. Johtajalta toivotut ominaisuudet ovat usein universaaleja hyvän vuorovaikutuksen ja toimivien sosiaalisten suhteiden ominaisuuksia. Mikäli kysymykset olisivat kartoittaneet johtamiselle asetettuja odotuksia, aiemman tiedon perusteella olisi voinut olettaa, että oikeudenmukaisuus ja kuunteleminen olisivat erottuneet johtamisominaisuuksien joukosta. Johtamisen esimerkit on valittu hyvää ja vuorovaikutuksellista johtamista silmällä pitäen. Saatu tutkimuksen tulos on kerätty useiden vuosien aikana ja tutkitussa ympäristössä johtaminen on saanut toistuvasti hyviä arvioita.

Geenien lisäksi elämäkokemus ja ympäristö muovaavat meistä ainutlaatuisen yksilön. Esimerkiksi puuttuva työ voi missä tahansa elämän vaiheessa, mutta erityisesti työuran alussa, estää uusien taitojen kehittymisen ja henkilökohtaisen kehityksen seuraavalle

tasolle siirtymisen. Työ on mielekäs kasvualusta persoonan kehittymiselle. Noin 10 % kaikissa ikäryhmissä oli melko tai erittäin tyytymättömiä johtajansa tapaan johtaa. Seli-työs voi teorian perusteella löytyä henkilökohtaisesta kokemuksesta, jossa tyytymättömyys on osa elämäntilannetta ruuhkavuosien tai kehityskriisin takia. Kaikilla tähän tutkimukseen osallistuneista oli työpaikka, mutta tyytymättömissä saattaa olla osa sellaisia työntekijöitä, joiden urakehitys ei ole ollut oikea aikaista tai työtehtävät eivät vastaa heikentynyttä työkykyä ja elämään turhautuminen näkyy esimiehen johtamistaitojen arvosteluna. Työpaikoilla olisi tärkeää selvittää tarkemmin, mitä tyytymätön kymmenys yksittäisellä työpaikalla pitää sisällään.

Jokaisessa elämänkaaren vaiheessa on optimiaika uudelle tasolle siirtymiseen ja henkiloestöjohtamisen hyvät käytännöt ovat konkreettinen tuki hyvälle kasvulle. Motivoimisen, perhe-elämän haasteiden, juurtumisen tai sitoutumisen tasoa ja laatua voidaan säädellä oikeilla valinnoilla. Työntekijän turvallisuuden tunnetta lisää, jos hän on etukäteen tietoinen mahdollisista vaihtoehtoista kriisitilanteissa tai jos urakehitys ja vaihtelu on suunnitelmallisesti mahdollistettu työpaikalla. Nuoremmat sukupolvet arvostavat vapaa-aikaa enemmän kuin työstä nykyisin eläkkeelle lähtevät suuret ikäpolvet ovat voineet arvostaa. Pyrkimys eri elämän alueiden tasapainoon on viimeisten työelämää kartoittaneiden tutkimusten mukaan tavoitteena jo kaikissa ikäryhmissä. (Smola et al. 2002; Moisio ym. 2007.) Oivallus on näkyvissä esimerkkeinä käytetyissä Cooperin & Marshallin ja Kalimon hyvinvointimalleissa, jotka ovat peräisin 70-luvun lopulta ja 80-luvun puolesta välistä. Jo silloin on ollut käytettävissä tutkimukseen perustuvaa tietoa työntekijän kokonaisvaltaisesta olemuksesta ja voimavarojen määrästä.

Nuoret olivat tämän tutkimuksen mukaan vanhempia ikäryhmiä hyvinvoivempia, mutta heidän työtyytyväisyytensä ei ollut yhtä hyvä kuin vanhimmalla ikäryhmällä. Tätä eroa vastauksissa voi selittää esimerkiksi terveydelliset ongelmat, jotka eivät vielä nuorella iällä haittaa, mutta joita yleisemmin on vanhemmalla iällä. Se, että vanhemmat työssä olevat työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, ei tue ajatusta varhaisista eläkkeelle siirtymisaikaista. Vaikka terveys on kohtuullinen, varhaisen eläkkeelle jäämisen riski voi piillä työelämän muutoksissa. Kuten Liukkonen (2008: 159–160), Cooper et al. (1978: 93–94) ja Juuti (1982: 132) ovat esittäneet huolensa: Mikä on vaihtoehto, ellei entisessä

tehtävässä ole mahdollista jatkaa? Vaihtoehtoisia uramalleja tarvittaisiin nousujohteisille urille. Työpaikan vaihtaminen tai uuden löytäminen ei ole useinkaan käytännössä mahdollista lähellä eläkeikää, vaikka muutos olisi oman hyvinvoinnin kannalta välttämätön. Elämänkaaren kehitysvaiheet mukailevat myös työelämän vaihteita. Vaativimmat tehtävät osuvat usein uran huipulle, jolloin kokemus on tehnyt viisaudesta kirjatietoa arvokkaampaa. Tällainen kehitys on luontevaa monille työelämässä hyvin menestyneille. Muuttuvia asioita on työssä ja elämässä niin paljon, että todellisia vaihtoehtoja tarvittaisiin. Vaikka elämänkaaren laskevaa luonnetta kritisoidaan, tarve kevennettyyn tai aiempaa joustavampaan työhön tulee usein lähellä eläkeikää esimerkiksi terveydellisten ongelmien takia. Monissa suorittavissa töissä työllistyminen lyhytaikaisesti työsuhteisiin on mahdollista myös ikääntyville työntekijöille. Eläkkeelle siirtymisen jälkeen tilapäinen työllistyminen on hyväkuntoiselle mahdollista, koska työelämässä yhä enemmän tarvetta lyhyille ratkaisuille (vrt.vuokratyö). Odotukset ovat myös työntekijän puolelta muuttuneet. Keikkatöitä tehdään lisätuloksi eläkkeen päälle ja mielen virkeydeksi.

Jokaisessa kehittymisen vaiheessa työelämän tai muun elämän alueilla on epäonnistumisen mahdollisuus ja myöhemmässä vaiheessa mahdollisuus korjata aiempien vaiheiden epäonnistumisia. Täysipainoisen työn puutetta voi korvata harrastus tai perhe tai valintoja paremman elämänlaadun saamiseksi tehdään tietoisesti. Aikaista aikuisuutta elävät 30–40-vuotiaat kokevat kuormittuvansa ja tämä vaihe näkyy myös työhyvinvoinnissa ja esimiesarvioinneissa muita huonompina arvioina. Osa-aikaiset työt, kykyjä vaatimattomammat tehtävät tai hoitovapaiden käyttö voivat olla ratkaisuja liian kuormittavaan elämäntilanteeseen. Näistä valinnoista valitettavasti joutuu usein maksamaan korkean hinnan esimerkiksi esteinä uralla etenemisessä tai pienempänä eläkkeenä tulevaisuudessa.

Työntekijän elämä on kokonaisuus ja myös hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt perustuvat kokonaisuuden hallintaan. Rooleja voi kasaantua joissakin elämänvaiheissa päällekkäin niin monta, että työkyky ei säily. Ennaltaehkäisyn onnistuminen ja omat elämäntapavalinnat kuvastavat tulevaisuuden työkykyä. Perhe ja sosiaaliset suhteet ovat osa hyvinvointia. Tilapäisen jouston takia ei kannata luopua työntekijöistä, sillä uuden osaajan kouluttaminen on erittäin kallista ja tulevaisuudessa työntekijän markkinoilla

ehkä vaikeasti toteutettavaa. Työmarkkinoiden tueksi tarvittaisiin käytäntöön perustuvaa tutkimusta erilaisten ruuhka-aikoja helpottavien vaihtoehtojen hyödyistä ja haitoista. Kyse voi olla työnantajan asenteesta, jossa yksittäisillä esimiehillä on vaikutusta oman yksikkönsä käytäntöihin tai työpaikan kulttuurista, joka luodaan tarkoituksella työntekijän hyvinvointia tukevaksi. Pienten lasten vanhempia voidaan pitää epäluotettavina työntekijöinä, koska lapset saattavat sairastua tai 50-vuotias, jolla olisi vihdoin aikaa työnantajalle saattaa itse sairastua. Tilanteisiin löydetään ratkaisuja, jos työntekijän tietoa, taitoa ja sitoutumista arvostetaan. Uuden työntekijän kouluttaminen on kallista ja uusissa rekrytoinneissa on omat haasteensa.

Tämän tutkimuksen tuloksessa näkyvä hyvinvoinnin hienoinen lasku työuran loppua kohti antaa ajattelemisen aihetta. Ikäjohtamisen käytännöt mielletään juuri ikääntyvien työntekijöiden aseman kohentamisena, joskin määritelmä kattaa koko työuran. Tuloksia ei tässä perustella, mutta mieleen tulevat yt-neuvottelut, joissa iäkkäämmät ovat yleensä ensimmäisiä lähtijöitä ja yli 50-vuotiaiden huonot työllistymismahdollisuudet. Kokeumusta ei arvosteta, jos siihen liittyy vähänkään rajoitteita työkyvyssä. Pidempään työssä olleet toivovat esimieheltään nimenomaan arvostusta. Esimies on ilmapiiriin ja suvaitsevaisuuden esimerkki, hänellä on valta ja vaikutusmahdollisuus tuoda hyviä henkilöstökäytäntöjä käytännön työhön.

Vuoden 2011 Työbarometritutkimuksessa yli 55-vuotiaiden arvio työpaikan varmuudesta oli heikentynyt merkittävästi edellisen vuoden tutkimuksesta. Arvio työelämän laadusta kannustavuuden, innovatiivisuuden ja luottamuksen osa-alueella oli laskenut eniten yli 55-vuotiaiden ryhmässä. Alle 44-vuotiaat näkivät samoissa osa-alueissa positiivista kehitystä. Työn mielekkyyden ja työhalujen negatiivinen muutossuunta oli vahvistunut edellisestä vuodesta kaikissa ikäryhmissä, vahvimmin yli 45-vuotiaiden ryhmissä. (Aho ym. 2012.) Tähän taustaan kokemus hyvinvoinnin heikkenemisestä iän mukana sopii hyvin, sillä luottamus tulevaisuuteen on osa turvallisuuden tarvetta, joka on ihmiselle luontainen tarve.

Isoissa yrityksissä henkilöstöasiat on usein siirretty henkilöstöosastoille. Esimerkiksi Henkilöstöbarometri 2010 -tutkimuksen yhtenä tulevaisuuden visiona nähtiin, että hen-



kilöstöasiat, joihin työhyvinvointi tai muut henkilöstön kehittämiseen tai työtyytyväisyyteen liittyvät ”pehmeät” asiat helposti lasketaan, siirrettäisiin bisneksen jaloista mieluiten kokonaan pois esimiehiltä. Toisaalta, hyvinvointi nähtiin johtamisen tärkeänä osana, johon pitäisi paneutua entistä pontevammin osana esimiestyötä. (Viitala, Suutari, & Järnlström 2011: 5.) Lähiesimieheltä odotetaan henkilöstönsä tuntemista. Leadership-alueita ei voi kuitenkaan erottaa management -alueista millään johtamisen tasolla, sillä ilman ylimmän johdon tukea asioilla on taipumus jäädä puuhasteluksi vähäisten resursien takia. Henkilöstöbarometritutkimuksen kiinnostava huomio olikin, että eri sidosryhmillä oli erilaiset visiot henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta. Johtajien tehtävä on huolehtia, että tulevaisuuden visiot ovat yhteisiä. Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan strategisesta hyvinvoinnista, joka vaatii johtamista siinä missä tuloksen tekeminenkin.

Sitoutuminen ja motivaatio vaihtelevat uran eri vaiheissa. Aloittelija tarvitsee usein enemmän tukea, kun taas kokenut työntekijä odottaa arvostusta. Taitava johtaja osaa toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Työntekijöitä on vaikea lokeroida vain iän perusteella. Sama ongelma on myös esimiehen ominaisuuksien erottelemisessa. Esimerkiksi autenttisuudessa johtajuudessa esimieheltä odotetaan oman persoonan laittamista likoon, omien, työpaikan arvojen kanssa yhtenevien arvojen noudattamista, läpinäkyvyyttä, luottamusta ja itsetuntemusta. Ominaisuuksien odotetaan tulevan johtajuudessa esille. Käytännössä ominaisuuksia on vaikea tarkasti mitata. Tässä tutkimuksessa käytetyt esimiehen ominaisuudet eivät ole suoraan minkään johtamisopin mukaisia. Ominaisuudet voitiin jakaa teorialiedon perusteella leadership- ja management ominaisuuksiksi. Kummatakaan ominaisuudet eivät toimi yksin, vaan hyvä johtamisen kokonaisuus vaatii molempia ulottuvuuksia.

Eri-ikäisten työntekijöiden kokemukset omista esimiehistään erosivat johtamisen ominaisuuksilla mitattaessa mielenkiintoisina ryppäinä. *Kannustaminen*, *järjestelmällisyys* ja *tiedottaminen* saivat kaikilta ryhmiltä keskimäärin huonompia arvioita. Tutkimuksessa nuoret arvioivat esimiehen käytännön taidot muita ikäluokkia paremmiksi. Oma työ ei etenään nuorten kohdalla aina vastaa aluksi vaativuudeltaan omia odotuksia. Ongelma on todellinen etenkin silloin kun koulutus on hankittu ja työ ei vastaa silloinkaan odotuksia tai työtä ei ole lainkaan saatavissa. Iäkkäämpien työntekijöiden kohdalla työ

puolestaan vaatii liikaa ja tarve olisi kevennyksiin joko työaikaa lyhentämällä tai kevyempiin tehtäviin siirtymällä. Johtajan käytännön taidot ja jämäkkyys koetaan vanhempien koko ajan huonommiksi. Nuoremmilla ja keski-ikäisillä jouston tarpeita tulee perheen takia, joko omien lasten, lastenlasten tai ikääntyvien vanhempien hoivan tarpeen myötä. Työnantaja ei ilman tietoa ja huolellista suunnittelua pysty vastaamaan urakehitystoiveisiin eri-ikäisten työntekijöiden kohdalla. Tarve vastata työntekijöiden toiveisiin tulee tärkeäksi viedä käytäntöön viimeistään silloin kun ammattitaitoisista henkilöstöä ei ole riittävästi saatavilla. Esimiehellä on käytössä suunnittelun avuksi kehityskeskustelut, jossa uratoiveista tai muista tulevaisuuden suunnitelmista voidaan puhua. Puheyhteys on luontevasti käytössä muulloinkin, jos työyhteisössä on luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri.

Elämänkaarinäkökulma tekee myös huonosti alkavasta ja viivästyvästä työurasta entistä kokonaisvaltaisemman ongelman. Syrjäytymisen uhka ei ole lyhyt, nopeasti työllistämällä hoidettava ongelma. Viivästyneet kehitystehtävät voivat haitata sopeutumista työyhteisöön myöhemmin. Työyhteisöt monimuotoistuvat monessa muussakin kuin iän suhteessa. Monet onnistuneet työyhteisöä tasapainottavat keinot edellyttävät yksilöllisten ja jopa räätälöityjen ratkaisujen keksimistä. Elämänkaaritutkimuksen tuntemus antaa eri ikäisyyteen liittyvien erityispiirteiden lisäksi myös tietoa erilaisista arvoista, jotka voivat liittyä eri elämänvaiheisiin, kokemuksiin tai kulttuuriin. Ikä ei nykyisissä työyhteisöissä ole ainoa erilaisuutta tuova asia, vaan monimuotoistuminen kuulostaa jo ikäjohtamista osuvammalta ilmaisulta ja kattaa laajemman erilaisuuden. Esimiehellä ja työntekijällä on yhä useammin sukupolvien eron lisäksi konkreettisesti eri äidinkieli.

Tämän tutkimuksen tulos antoi positiivisen kuvan hyvinvoinnista ja esimiehen toiminnasta. Arviot molemmista olivat pääsääntöisesti hyviä. Tästä päätellen valittu suunta tutkimukseen osallistuneilla yksityisillä työpaikoilla on työntekijöiden hyvinvointia tukeva. Hyviä tuloksia on saatu viime aikoina myös kunnallisella puolella, jossa Keva (Kuntien eläkevakuutus) on tehnyt työhyvinvointitutkimuksia vuosittain vuodesta 2008 alkaen. Työhyvinvointiin liittyvä toiminta on muuttunut julkisyhteisöissä luonteeltaan strategiseksi, ennaltaehkäiseväksi ja seurattavaksi osa-alueeksi. Työhyvinvoinnin katsotaan vaikuttavan yrityksen maineeseen ja onnistumiseen rekrytoinneissa. (Kaartinen,

Hyvinvoinnin asiantuntijuutta tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan työn ja muun elämän muutosten tasapainottamiseen. Tämä tutkimus rajautuu yksityisiin työnantajiin ja työhyvinvoinnin osuus on pieni osa tutkimusta. On kieroutunutta, jos normaaliin elämään kuuluvat roolit ja tehtävät, jotka elämän kokonaisuuden kannalta ovat välttämättä hoidettavia, horjuttavat työntekijän jaksamista jopa uupumiseen ja masennukseen saakka. Työhyvinvoinnin tärkein tehtävä on pitää ihmiset terveisinä ja työkykyisinä koko elämänkaaren työroolin ajan. Elämänkaarinäkökulman liittäminen luonnolliseksi osaksi työhyvinvointia on erittäin perusteltua. Teorian ja tutkimustiedon yhdistäminen työelämässä sovellettaviin ”best practise”-käytäntöihin voisi olla esimiehille suunnattavan tiedotuksen ydin. Asiat mielletään helpommin tärkeiksi taloudellisten hyötyjen perusteella ja hyvinvointiin liittyvissä käytännön projekteissa on aina hyödytty myös rahallisesti. Ennaltaehkäisy olisi taloudellisesti kaikkien osapuolten kannalta halvinta.

Teoriassa on jo tietoa, että voimavaratekijät kehittyvät koko elämänkaaren ajan. Työssä jaksamiseen pitäisi ennalta ehkäisevässä mielessä puuttua jo oppivelvollisuuden aikana, sillä perusta esimerkiksi liikunta- ja ravintotottumuksille luodaan jo lapsena. Elämäntapojen vaikutusta ihmisen kokonaishyvinvointiin ei ole vielä juurikaan hyödynnetty, vaikka kiistatonta tietoa ja tutkimustuloksia on jo usealta vuosikymmeneltä. Esimerkiksi alkoholin runsas käyttö on riskitekijä, jolla on selkeä vaikutus varhaiseen eläkkeelle jäämiseen ja jopa kuolleisuuteen. Samansuuntaisia vaikutuksia on liikalihavuudella, huonoilla yöunilla ja stressillä (Ek ym 2003). Voimavarat lisääntyvät tai vähenevät koko elämän ajan erilaisten kokemusten myötä. Voimavarat ovat käytössä sekä työssä että vapaa-ajalla ja tärkeitä on huolehtia voimien riittävästä palautumisesta heti rasituksen jälkeen. Hyvinvoinnin tukena ovat terveelliset elämäntavat. Työhyvinvoinnin parantamista ajatellen, työssä huonosti voivien ja viihtyvien 10 % joukossa on varmasti myös henkilöitä, joilla työssä näkyvät ongelmat huonontavat elämänlaatua myös muilla elämän alueilla.

Elämäntapoihin puuttuminen ei ole meidän yksilön vapautta korostavassa kulttuurisamme hyväksyttyä etenkin työhön liittyen. Elämäntapoja pidetään yksilön henkilökohtaisen reviirinä, vaikka niiden vaikutus hyvinvointiin on suuri. Vallitsevat käytännöt eivät tavallaan tue ajatusta ihmisen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Työnantajalta odotetaan hyvinvointia tukevia toimenpiteitä ja ymmärrystä työntekijän elämäntilanne huomioon ottaen, mutta yksilön oma vastuu oman hyvinvointinsa ylläpitämisestä on täysin vapaaehtoista. *Kannustaminen* elämäntapojen parantamiseen liikunnan, musiikin, sosiaalisten kontaktien tai muiden hyvinvoinnin voimavaroja kartuttavien asioiden kautta tai *hyvistä muutoksista palkitseminen* voi olla entistä oleellisempi osa tulevaisuuden kokonaisvaltaista työympäristöä.

Ekin ym. (2003) mukaan työkyvyn tukeminen tulee tulevaisuudessa kohdistumaan sosiaalisen ja psyykkisen työkyvyn lisäämiseen sekä työntekijän ammattitaidon ja kompetenssien vahvistamiseen. Tällainen kehitys edellyttää esimieheltä entistä parempia sosiaalisia taitoja, kykyä tunnistaa ja olla kiinnostunut työntekijöistä yksilöinä. Viime aikoina on ollut havaittavissa, että terveyden edistäminen työn piirissä ei ole enää hiljainen signaali, vaan joissakin julkisissa keskusteluissa on alettu puhua jo terveyden joh-

tamisesta. Tällainen terveyden johtamiseen tähtäävä työyhteisö joutuu keskustelemaan uudella avoimuudella myös hyvinvointiin liittyvistä asioista.

Johtamisella mahdollistetaan jokaisen parhaan työpanoksen suuntautuminen oikeaan tarpeeseen. Esimies on käytännön linkki työntekijän ja työnantajan välissä. Herkillä korvilla, hyvällä tiedottamisella ja työntekijöiden arvostavalla ja oikeudenmukaisella kohtelulla työyhteisön ilmapiiri tulee avoimeksi ja sallivammaksi kaiken ikäisille ja erilaisille ihmisille. Eräät suomalaiset tutkijat ovat jopa provosoivasti esittäneet väitteen, että nelipäiväinen työviikko olisi halvempi rahoittaa kuin eläkkeet, menetetty työaika ja hoitokustannukset nykyisellä mallilla. Väite on tarkoitettu avaamaan keskustelua kustannusten järkevämmäksi jaoksi tulevaisuudessa.

Monet kunnostaan huolehtivat pysyvät terveinä ja ovat kronologista ikäänsä hyväkuntoisempia kuin taas nuorempi huonolla geeniperimällä ja välinpitämättömillä elämäntavoilla elävä saattaa olla ikäisiään huonommassa kunnossa ja vanhentua ennen aikaansa. Työn laatu vaikuttaa myös epätasaisesti jaksamiseen, sillä palapelissä on geeniperimän lisäksi eri roolien ja elämäntapojen vaikutus. Työkykyindeksi mittaa olemassa olevaa työkykyä kaikille yhteisillä mittareilla ja sillä on todettua ennustearvoa eläkkeelle jäämisteen suhteen. Säännöllisten työhyvinvointi- ja ilmapiirikartoitusten avulla saadaan työntekijöiden arvioita yleisellä tasolla. Kehityskeskustelujen avulla voidaan täsmentää alueita, joista erityisesti halutaan lisätietoa ja sen avulla voidaan suunnitella yksilöllisesti jaksamista tukevia toimenpiteitä. Esimiehen aikuisuutta mitataan kritiikin siedolla, mutta ilmapiirin avoimuutta kuvastaa sekin, että uskalletaan ääneen arvostella. Parhaat kehittämisen kohteet löytyvät rakentavan keskustelun kautta. Eri-ikäisten työyhteisö on kuitenkin luonteeltaan liikkuva, tilanteet muuttuvat nopeasti ja vain ajan tasalla oleva esimies pystyy toimimaan kulloisenkin tilanteen mukaan.

Johtajan työ sisältää tulevaisuudessa entistä enemmän valmentamiseen, opettamiseen ja inhimillisiin piirteisiin perehtymistä vaativia taitoja. Tavoite on entistä vahvemmin tehdä työyhteisöstä yhteen hiileen puhaltava joukkue, jossa eri ikäisyys on välttämättömyys saumattomalle kehittymiselle ja hyvät vuorovaikutustaidot pakollisia vähintäänkin valmentajalle. Tuloksen tekeminen on tuonut strategisen ajattelun päivittäisen joh-

tamisen pohjaksi, mutta työhyvinvoinnin tai henkilöstökäytäntöjen johtaminen ovat nekin nousemassa strategisesti hoidettavien asioiden joukkoon. Tutkimusta voisi tällaisella aineistolla tehdä myös tästä johtamisen uudemmasta näkökulmasta, jossa saatujen tulosten pitää kiinnostaa lähiesimiehen lisäksi kaikkia johtotehtävissä olevia. Strategisuus tarkoittaa kyseisen näkökulman huomioimista kaikessa suunnittelussa niin että esimerkiksi työhyvinvointi läpäisee kaikki organisaation toiminnot aiemman tukifunktiona tai jopa ulkoistettuna hoidetun tehtävän sijaan.

Eräs vanhustyötä johtava esimies muistutti työntekijöitään, että vaikka he tekevät työtä laitoksessa, työ tehdään vanhusten kodeissa, ei niin että vanhukset ovat hoitotyöntekijöiden työpaikalla. Tätä samaa periaatetta voisi miettiä kun suunnitellaan tulevaisuuden työpaikkoja; onko viihtyvyys asiakasta, työntekijää vai brändiä varten? Luovat ajatukset, tyytyväisyys ja hyvinvointi syntyvät rennoissa aivoissa ja hyväksyvässä ilmapiirissä. Tulevaisuuden voittajia ovat työyhteisöt, joissa työntekijöitä kuunnellaan ja joissa he voivat osallistua oman työnsä kehittämiseen.

#### 7.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen aineistoa voidaan pitää määrälliseen tutkimukseen vakuuttavan suurena. Tutkijan kannalta valmiiksi koodattu aineisto oli ajallisesti lahja, mutta toisaalta, se teki mahdottomaksi muutamien koodauksessa käytettyjen yksityiskohtien tarkastamisen. Tarkistavat kysymykset olisivat lisänneet tutkimuksen luotettavuutta ainakin tutkijan silmissä. Alkuperäisen kyselyaineiston avulla pystyi joitakin asioita päättelemään ja ainakin työnantajalla on käytössään lisäksi objektiivista tietoa, kuten sairauspoissaolot. Tutkimusaineiston karsiminen vajaista vastauksista, käytännössä kahden vuoden tulosten hylkääminen, oli tutkimuksen lopputuloksen kannalta hyvä ratkaisu. Johtamisen laatua arvioitiin yleisarvosanalla ja seitsemällä eri ominaisuudella, joihin tutkimuksessa mukana olleet olivat kattavasti vastanneet. Pieni hajonta vastauksissa toisaalta vakuutti siitä, että kysymyksissä, joissa vastaus perustuu vastaajan subjektiiviseen tuntemukseen ja jossa ikään kuin väärä vastaus ei ole olemassa, samantapaisten vastausten suuri määrä antoi tutkimuksen tulokselle lisää uskottavuutta.

Tutkimuksen kuudessa ikäryhmässä oli kaikissa useita satoja vastaajia. Kuudes ryhmä oli selkeästi pienempi kuin viisi muuta ryhmää. Ryhmien yhdisteleminen jälkikäteen ei vaikuttanut järkevältä, koska viimeisen ikäryhmän ikähaarukka olisi eronnut merkittävästi muista ryhmistä. Tulosten samankaltaisuus kaikissa ikäryhmissä vakuutti, ettei uusi ryhmäjako olisi vaikuttanut merkittävästi tutkimuksen lopputulokseen. Toisaalta viimeisen ikäryhmän vuosijako 59–68 noudattelee nykyistä eläkkeelle jäämisen aikaa ja ryhmän vastaukset ovat eläköitymisen näkökulmasta kiinnostavaa tietoa.

Laajalla aineistolla olisi mahdollista tehdä vielä yksityiskohtaisempaa tutkimusta, kuin mihin tässä tutkimuksessa on päädytty. Aineistossa voisi keskittyä joihinkin johtamisominaisuuksiin tai ikäryhmään erityisesti. Jatkotutkimusta olisi hyvä tehdä myös muista erilaisuuden näkökulmista kuin iän näkökulmasta. Myös osa-aikaista työtä tekevien johtamisodotukset tarvitsevat lisää tutkimusta niin johtajuuden kuin työhyvinvoinnin näkökulmista, sillä osatyökyvyn hyödyntäminen on vielä kehittymätöntä. Eri työaika- ja työntekomuotojen yhdistäminen tutkimuksessa elämäntutkimukseen voisi myös vakiinnuttaa ja monipuolistaa uusien käsitteiden käyttöä käytännön työelämässä. Empiirinen tutkimus onnistuneista erilaisista työn malleista, joissa erilaisuutta on osattu hyödyntää rikkautena eikä rajoitteena, toisi luovuuden näkökulman käytännön työelämään.

Poikkitieteellinen tutkimus, jossa psykologinen näkökulma ja elämäntutkimus saisivat nykyistä vahvemman asiantuntemuksen, palvelisi työhyvinvoinnin ja johtamisen tutkimusta monipuolistamalla sitä. Työhyvinvoinnin ja terveyden yhteys ihmisen fysiologiaan edellyttäisi hyvää poikkitieteellistä yhteyttä myös lääketieteeseen, josta sopivalta koulutustaustalla voisi tutkia terveyden merkitystä esimiehen tarvitseman tiedon näkökulmasta. Tämän tutkimuksen löydökset eivät tuoneet uutta tietoa aiempiin tutkimustuloksiin, mutta tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää yritystä yhdistää elämäntutkimus kiinteämmäksi osaksi johtamisen ja työhyvinvoinnin teoriaa ja tuoda yksilöllisen kehityksen näkökulmaa esille myös tulosten yhteydessä.

## LÄHDELUETTELO

- Aho, Simo & Mäkiaho, Ari (2012). Työbarometri Lokakuu 2012 Ennakkotietoja. *TEM raportteja* [online] 4:2012. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto 20.1.2012. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=aho%2C%20simo%20&source=web&cd=1&ved=0CEIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tem.fi%2Ffiles%2F31920%2F4\\_2012\\_tyoolobarometri.pdf&ei=JZ-\\_T\\_\\_TGqn04QTrxPjXCQ&usg=AFQjCNH5pcp9prV6GZsUKD6IIBve3GvUBA&cad=rja](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=aho%2C%20simo%20&source=web&cd=1&ved=0CEIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tem.fi%2Ffiles%2F31920%2F4_2012_tyoolobarometri.pdf&ei=JZ-_T__TGqn04QTrxPjXCQ&usg=AFQjCNH5pcp9prV6GZsUKD6IIBve3GvUBA&cad=rja)>
- Ahonen Guy & Vainio, Harri 2010. *Työurien pidentäminen vaatii uudenlaista ajattelua*. Helsingin Sanomat 17.1.2010.
- Airila, Auli, Kauppinen, Kaisa & Eskola, Kaisa (2007). *Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä –tutkimus hoito-, opetus ja pelastusalalla*. Helsinki: Monikko-hanke.
- Alasoini, Tuomo (2010). *Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä*. EVA:n raportteja. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Armstrong-Stassen, M. & Seung, H. L. (2009). The effect of relational age and older Canadian employee´ perceptions and human resource practices and sense of worth to their organization. *The International Journal of Human Resource Management* 20:8, 1753–1769.
- Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A Theory of development from the late teens though the twenties. *American Psychologist* 55, 469–480.
- Boyd, Denise & Bee, Helen (2008). *Lifespan development*. Fifth edition. USA: Pearson Education Inc. 678 p.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.



- Calo, Thomas J. (2005). The generativity track: A transsitional approach to retirement. *Public Personnel Management* 34:4, 301–312.
- Calo, Thomas J. (2007). Boomer Generativity: An Organizational Resource. *Public personnel Management* 36:4, 387–395.
- Cohen, J. (2006). The Aging Nursing Forkworce: How to Retain Experienced Nurses. *Journal of Healthcare Management* Jul/Aug 2006:51, 233–245.
- Cooper, Cary L. & Marshall, Judi (1976) Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary health disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology* 49, 11-28.
- Cooper, Cary L. & Marshall, Judi (1978). Sources of Managerial and White Collar Stress. In: *Stress at Work*. Edit. Cooper, Cary L. & Payne, Roy. Great Britain: The Pitmann Press.
- Cox, Joe A. (1999). What's Happening in the Workplace? A Human Resource Series, Part II. *Baylor Business Review* 17:2, 7–8.
- Dansereau, F., Graen, G. B. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations: a longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, 46–78.
- Dunderfelt, Tony (1999). *Elämäntaaripsykologia*. Porvoo: WSOY. 294 s.
- Dwyer, Rocky. J. (2008). Prepare for the impact of the multigenerational workforce! *People, Process and Police* 3:2, 101–110.

- Ek, Ellen, Laitinen, Jaana, Tammelin, Tuija, Remes, Jouko, Raatikka, Veli-Pekka & Kujala, Veikko (2003). *Nuorten aikuisten työssä jaksaminen*. Työssä jaksamisen ohjelma 2003. Työministeriö.
- Elo, Anna-Liisa, Ervasti, Jenni & Kuokkanen, Anna (2010). *Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Työterveyslaitos. Helsinki: Tammerprint Oy.
- Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru (2008) Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Toim. Kinunen, Feldt & Mauno: Juva: PS-kustannus.
- Endrissat, Nada, Muller, Werner & Kandela-Baum, Stephanie (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal* 25: 3, 207–220.
- Erikson, Erik H. (1997). *The Life Cycle Completed. Extended Version with New Chapters of Ninth Stage of Development by Joan M. Erikson*. New York: W.W Norton & Company.
- Eskola, Kaisa (2007). Ikä ja ikäystävällisyys hoitajien, opettajien ja palomiesten työssä. Teoksessa: *Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä –tutkimus hoito-, opetus- ja pelustusalalla*. Toim. Airila, Kauppien & Eskola. Monikko-hanke. Espoo: Frenckelin kirjapaino Oy.
- Gardner, William. L., Avolio, Bruce J., May, Douglas R. & Walumbwa, Fred (2005). “Can you see real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16:2005, 343–372.
- Gerlander, Eija-Maria, Launis Kirsti (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus* 3, 202–212.

- Graen, George B & Uhl-Bien, Mary (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange over 25 years: Applying a multi-level multidomain perspective. *Leadership Quarterly* 6:2, 219–247.
- Green, Paper (2005). *Confronting demographic change: a new solidarity between the generations. Communication from the Commission*. Brussels 16.03.2005.
- Griffiths, Amanda (1997). Aging, Health and Productivity: A Challenge for the New Millenium. *Work and Stress* 11, 197–214.
- Hakanen, Jari & Perhoniemi, Riku (2007). *Hammaslääkäreiden hyvinvointitutkimus Suomessa*. Seurantatutkimus 2003–2006. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Halava, Ilkka & Panzar, Mika (2010). *Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu?* Yliopistopaino Helsinki: Taloustieto Oy.
- Hall, D. (1976). *Career in Organizations*. Illinois: Schott & Foreman.
- Hall, D. (1990). Promating Work/Family Balance: An Organization-Change Approach. *Organizational Dynamics* 18:3, 518.
- Hatfield, S. L. (2002). Understanding the four generations to enhance workplace management. *AFP Exchange* 22: 4, 72–74.
- Heikkilä, Tarja (2005) Tilastollinen tutkimus.5.-6.painos. Edita Prima Oy.Helsinki 2005.
- Hersey, P. & Blanchard, H. (1990). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. Jyväskylä: Gummerus.

- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula (2007). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Härkönen, Hasse (2010). *Ikääntymiseen varauduttu vaihtelevasti*. Kauppalehti Extra 23.08.2010. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.digipaper.fi/extra/49873/index.php?pgnumb=11>>
- Hätinen, M., Kinnunen, U., Pekkonen, M. & Aro, A. (2004). Burnout patterns in rehabilitation: short-term changes in job conditions, personal resources, and health. *Journal of Occupational Health Psychology* 9, 220–237.
- Hätinen, Marja & Kinnunen, Ulla (2008). Työstressi- ja työuupumusinterventiot: vaikuttavuustutkimuksen haasteet. Teoksessa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Toim. Kinnunen, Feldt & Mauno: Juva: PS-kustannus.
- Ilies, Remus, Morgeson, Frederick P. & Nahrgang, Jennifer D. (2005): Authentic leadership and eudemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 16:2005, 373–394.
- Ilmarinen, Juhani (2006). *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työn laatu Euroopan unionissa*. Helsinki: Työterveyslaitos ja sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Joensuu, Matti, Kivistö, Sirkku, Malmelin, Johanna & Lindström Kari (2008). *Pitkä sairasloma ja työhönpaluu*. Työ ja ihminen tutkimusraportti 34. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Julkunen, Raija (2003). *Kuusikymmentä ja töissä*. SoPhi100. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Juuti, Pauli (1982). *Ihmiset organisaation menestystekijänä*. Helsinki: LTK:n Erityispalvelut Oy.

- Juuti, Pauli (2001). *Ikäjohtaminen. Hyvä ikä- Ikäohjelma 1998–2002*. JTO-tutkimuksia 13. Työministeriö. Helsinki: Edita Oy.
- Juuti, Pauli (2010). Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan?, 45–55. Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Toim. Suutarinen, Marjaana ja Vesterinen, Pirkko-Lisa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus. Aavaranta-sarja no 51. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Kaartinen, Risto, Forma, Pauli & Pekka, Toni (2011) *Kuntatyöntekijöiden hyvinvointi 2011*. Kevan tutkimuksia 2/2011. Nykypaino Oy. Vantaa.
- Kalimo, Raija (1985). *Psyykkiset ja epämääräiset somaattiset oireet työterveysongelmina*. Työterveyslaitoksen tutkimuksia 3:4, 367–384.
- Kalimo, Raija (1988). Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä, 50–72. Teoksessa: *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Toim. Lindström, Kari ja Kalimo, Raija. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Karvonen, Kimmo (2010). *Suomalaiset väsyvät heikkoon johtamiseen ja työelämän kuormittavuuteen*. Saatavana World Wide Webistä: URL:[http://www.avire-kuntoutus.fi/yritys/uutiset/suomalaiset\\_vasyvat\\_heikkoon\\_johtamiseen\\_ja\\_tyolaman\\_kuormittavuuteen.html](http://www.avire-kuntoutus.fi/yritys/uutiset/suomalaiset_vasyvat_heikkoon_johtamiseen_ja_tyolaman_kuormittavuuteen.html).
- Kasvio, Antti & Virtanen, Simo (2010). Eri työalat ja niiden kehittyminen Suomessa. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2009*, 4–7. Toim. Kauppinen ym. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy. ISBN 978-951-802-943-7.

- Kauppinen, Kaisa & Toivanen, Minna (2007). Tasa-arvo työssä. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2006*, 120–139. Toim. Kauppinen ym. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy. ISBN 978-951-802-769-3.
- Kooij, Dorien, de Lange, Anne, Jansen, Paul & Dikkers, Josje (2008). Oldes Workers' Motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology* 23:4, 364–394.
- Ladkin, Donna & Taylor, Steven, S. (2010). Enacting the true self: Towards a theory embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly* 21, 64–74.
- Levinson, Daniel J. (1979). *The Seasons of a Man's Life*. Levinson with Darrow Charlotte N., Klein, Edward B., Levinson, Maria H. & McKee, Braxton. USA: First Ballantine Books Edition.
- Levinson, Daniel J. (1983). *Mannens åldrar*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.
- Levinson, Daniel J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist* 41, 3–13.
- Lewis, Susan & Cooper, Cary L. (1995). Balancing the work/home interface: a European perspective. *Human Resource Management Review* 5:4, 289–305.
- Lindström, Kari (1988). Psykologisen tiedon käyttö henkisen hyvinvoinnin turvaamiseksi ja edistämiseksi työssä, 14–29. Teoksessa: *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Toim. Lindström, Kari & Kalimo, Raija. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Lindström, Kari (1994). Työiän aikainen elämäntahti ja elämäntahti. Teoksessa: *Ikääntyminen ja työ*. Toim. Kuusinen, Heikkinen, Huuhtanen, Ilmarinen, Kirjonen, Ruoppila, Vaherva, Mustapää & Rautoja. Työterveyslaitos. Juva: WSOY.

- Liukkonen, Paula (2008). *Henkilöstön arvo ja mittaaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lähteenmäki, Satu (1995). ”Mitä kuuluu-kuka käskee?” *Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä -vaihemallien mukainen tarkastelu*. Sarja A-1:1995. Väitöskirjatutkimus. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Manka, Marja-Liisa (1999). *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 668. Vammala: Vammalan Kirjapaino oy.
- Manka, Marja-Liisa (2008). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- McCuiston, Velma E., Woolridge, Barbara R. & Pierce Chris K. (2004). Leading the diverse workforce. Profit, prospects and progress. *The Leadership & Organization Development Journal* 25:1, 73–92.
- Metsämuuronen, Jari (2007). *Tukimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Moisio, Elina & Huuhtanen, Heljä (2007). *Arki hallussa? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä työstä, perheestä ja vapaa-ajasta vuonna 2015. Delfoi-paneelin tuloksia*. Työ ja Ihminen Tutkimusraportti 31. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Mäkikangas, Anne, Feldt, Taru & Kinnunen Ulla (2008). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Toim. Kinnunen, Feldt & Mauno: Juva: PS-kustannus.

- Nummenmaa, Lauri (2004). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Nurmi, Jari-Erik, Ahonen, Timo, Lyytinen, Heikki, Lyytinen, Paula, Pulkkinen Lea & Ruoppila, Ismo (2008). *Ihmisen psykologinen kehitys*. 1–3. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo: WSOY.
- Peterson, Suzanne & Spikers, Barry K. (2005). Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective. *Organization Dynamics* 24:2, 153–167.
- Rantanen, Marika, Mauno, Saija, Kinnunen, Ulla & Rantanen, Johanna (2011). Do Individual Coping Strategies Help or Harm in the Work-Family Conflict Situation? Examining Coping as a Moderator Between Work-Family Conflict and Well-Being. *International Journal of Stress Management* 18:1, 24–48.
- Rauramo, Päivi (2008). *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sanz-Vergel, Ana Isabel, Demerouti, Evangelia, Moreno-Jiménez, Bernardo & Mayo, Margarita (2010). Work-Family Balance and energy: A day-level study on recovery conditions. *Journal of Vocational Behavior* 76:2010, 118–130.



- Schaufeli, Wilmar B. & Bakker, Arnold B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25:2004, 273–315. Available from World Wide Web: <URL:  
[http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=job%20demands%2C%20job%20resources%2C%20and%20their%20relationship%20with%20burnout%20and%20engagement%3A%20a%20multi-samp-le%20study&source=web&cd=1&ved=0CFwQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffigure-archive.library.uu.nl%2Ffss%2F2006-0807-200738%2Fschaufeli\\_04\\_jobdemands.pdf&ei=uJ7AT8e4F5TN4QS05MyBCg&usg=AFQjCNHGuDu5UoGTVGansXS377CB8hibFQ&cad=rja](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=job%20demands%2C%20job%20resources%2C%20and%20their%20relationship%20with%20burnout%20and%20engagement%3A%20a%20multi-samp-le%20study&source=web&cd=1&ved=0CFwQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffigure-archive.library.uu.nl%2Ffss%2F2006-0807-200738%2Fschaufeli_04_jobdemands.pdf&ei=uJ7AT8e4F5TN4QS05MyBCg&usg=AFQjCNHGuDu5UoGTVGansXS377CB8hibFQ&cad=rja)>
- Schein, Edgar H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. USA: Addison-Webley Publishing Company.
- Simola, A. (2001). *Työterveyshuolto-organisaation toiminta, sen henkilöstön henkinen hyvinvointi ja tuloksellisuus*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 188. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Smola, K. & Sutton, C. (2002). Generation differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23, 363–382.
- Super, Donald E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior* 16, 282–298.
- Toivanen, Minna & Koivisto, Petri (2010). Työtä ja muuta elämää eri elämänvaiheissa. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2009*, 100–108. Toim. Kauppinen ym. Sas-tamala: Vammalan kirjapaino Oy. ISBN 978-951-802-943-7.
- Tyler, Tom R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology* 57:5, 830–838.

- Työsuojelurahasto (2004). *Aktiivinen sairausloma? Sairauslomakäyttäytyminen ja asenteet osatyökykyisyyteen ja osapäivärahaan*. Tutkimus- ja kehityshanke 102287. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http:// www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=102287&n=tiedote](http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=102287&n=tiedote)>
- Työterveyslaitos (2010). Johtopäätökset. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2009*, 4–7. Toim. Kauppinen ym. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy. ISBN 978-951-802-943-7.
- Uusitalo, Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauno & Koskinen, Antero (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Vartiainen, Matti (1994). *Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät*. Tampere: Tammer-Paino Oy. 272 s.
- Viitala, Riitta, Suutari, Vesa & Järström, Maria (2011). *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen*. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Selvityksiä ja raportteja 171. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa.
- Vilkka, Hanna (2005). *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Virtanen, Petri (2005). *Houkutteleva työyhteisö*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vuori, Jan (2005). *Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimus terveydenhuollon työyhteisöissä*. 1–2. painos. Porvoo: WSOY. 427 s.
- Ylikoski, M. (2000). Ikä on elämänprosessi. *Hyvä Ikä: Ikäohjelma 1998–2002*. Uutislehti 2:4.

- Yammarino, Francis J., Dionne, Shelley D., Schriesheim, Chester A. & Dansereau, Fred (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso multi-level perspective. *The Leadership Quarterly* 19, 693–707.
- Zacher, Hannes, Rosing, Kathrin & Frese, Michael (2011). Age and leadership: The moderating role of legacy beliefs. *The Leadership Quarterly* 2011, article in press.
- Zacher, Hannes, Rosing, Kathrin, Henning, Thomas & Frese, Michael (2011): Establishing the Next Generation at Work: Leader generativity as a Moderator of the Relationship Between Leaders Age, Leader-Member Exchange, and Leadership Success. *Psychology and Aging* 26:1, 241–252.

## LIITTEET

**Liite 1.** Keskiarvot ja keskihajonnat sekä luottamusvälillä 95 % ylin ja alin arvo.

| <b>Esimiehen ominaisuus</b> | <b>Ikä</b> | <b>n</b> | <b>ka</b> | <b>keskihajonta</b> | <b>alin</b> | <b>ylin</b> |
|-----------------------------|------------|----------|-----------|---------------------|-------------|-------------|
| Tiedottaminen               | 18 – 27    | 458      | 2,42      | 1,087               | 2,32        | 2,52        |
|                             | 28 – 34    | 543      | 2,49      | 1,02                | 2,4         | 2,58        |
|                             | 35 – 42    | 782      | 2,58      | 1,05                | 2,51        | 2,66        |
|                             | 43 – 50    | 814      | 2,5       | 1,017               | 2,43        | 2,57        |
|                             | 51 – 58    | 656      | 2,49      | 1,01                | 2,41        | 2,57        |
|                             | 59 – 68    | 239      | 2,47      | 0,995               | 2,35        | 2,6         |
|                             | Yhteensä   | 3492     | 2,5       | 1,032               | 2,47        | 2,54        |
| Järjestelmällisyys          | 18 – 27    | 457      | 2,41      | 0,979               | 2,32        | 2,5         |
|                             | 28 – 34    | 542      | 2,47      | 1,006               | 2,39        | 2,56        |
|                             | 35 – 42    | 778      | 2,55      | 1,039               | 2,48        | 2,62        |
|                             | 43 – 50    | 813      | 2,59      | 1,002               | 2,52        | 2,66        |
|                             | 51 – 58    | 652      | 2,48      | 0,951               | 2,41        | 2,55        |
|                             | 59 – 68    | 238      | 2,49      | 1,001               | 2,36        | 2,62        |
|                             | Yhteensä   | 3480     | 2,51      | 1                   | 2,48        | 2,54        |
| Kuuntelemisen taito         | 18 – 27    | 457      | 2,12      | 1,065               | 2,02        | 2,22        |
|                             | 28 – 34    | 541      | 2,21      | 1,052               | 2,13        | 2,3         |
|                             | 35 – 42    | 781      | 2,31      | 1,105               | 2,24        | 2,39        |
|                             | 43 – 50    | 810      | 2,35      | 1,09                | 2,28        | 2,43        |
|                             | 51 – 58    | 652      | 2,28      | 1,054               | 2,2         | 2,36        |
|                             | 59 – 68    | 241      | 2,28      | 1,013               | 2,15        | 2,41        |
|                             | Yhteensä   | 3482     | 2,27      | 1,074               | 2,24        | 2,31        |
| Kannustaminen               | 18 – 27    | 458      | 2,35      | 1,143               | 2,25        | 2,46        |
|                             | 28 – 34    | 544      | 2,53      | 1,142               | 2,43        | 2,62        |
|                             | 25 – 42    | 778      | 2,6       | 1,181               | 2,51        | 2,68        |
|                             | 43 – 50    | 808      | 2,63      | 1,135               | 2,56        | 2,71        |
|                             | 51 – 58    | 649      | 2,58      | 1,055               | 2,5         | 2,67        |
|                             | 59 – 68    | 238      | 2,64      | 1,096               | 2,5         | 2,78        |
|                             | Yhteensä   | 3475     | 2,56      | 1,133               | 2,53        | 2,6         |
| Oikeudenmukaisuus           | 18 – 27    | 458      | 2,16      | 0,992               | 2,07        | 2,25        |
|                             | 28 – 34    | 544      | 2,26      | 1,061               | 2,17        | 2,34        |
|                             | 35 – 42    | 780      | 2,34      | 1,074               | 2,27        | 2,42        |
|                             | 43 – 50    | 809      | 2,36      | 1,057               | 2,29        | 2,44        |
|                             | 51 – 58    | 652      | 2,29      | 1,023               | 2,22        | 2,37        |
|                             | 59 – 68    | 239      | 2,29      | 1,035               | 2,16        | 2,42        |
|                             | Yhteensä   | 3482     | 2,3       | 1,047               | 2,26        | 2,33        |
| Käytännön taidot            | 18 – 27    | 458      | 2,05      | 1,053               | 1,95        | 2,14        |
|                             | 28 – 34    | 544      | 2,14      | 1,009               | 2,05        | 2,22        |
|                             | 35 – 42    | 780      | 2,29      | 1,104               | 2,21        | 2,37        |
|                             | 43 – 50    | 815      | 2,35      | 1,059               | 2,27        | 2,42        |
|                             | 51 – 58    | 657      | 2,34      | 1,028               | 2,26        | 2,42        |
|                             | 59 – 68    | 241      | 2,38      | 1,074               | 2,24        | 2,51        |
|                             | Yhteensä   | 3495     | 2,26      | 1,061               | 2,23        | 2,3         |
| Jämäkkyys                   | 18 – 27    | 456      | 2,04      | 0,953               | 1,95        | 2,13        |
|                             | 28 – 34    | 542      | 2,1       | 0,953               | 2,02        | 2,18        |
|                             | 35 – 42    | 780      | 2,32      | 1,07                | 2,24        | 2,39        |
|                             | 43 – 50    | 814      | 2,36      | 1,013               | 2,29        | 2,43        |
|                             | 51 – 58    | 655      | 2,32      | 1,015               | 2,24        | 2,4         |
|                             | 59 – 68    | 239      | 2,39      | 1,023               | 2,26        | 2,52        |
|                             | Yhteensä   | 3486     | 2,26      | 1,018               | 2,23        | 2,3         |

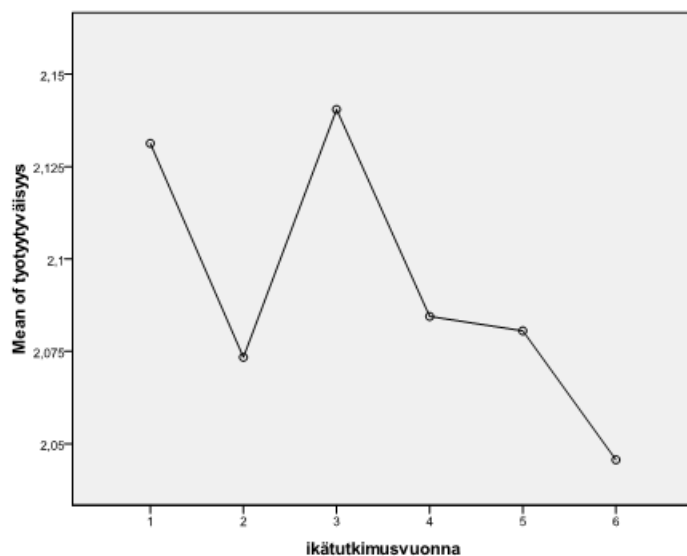
**Liite 2.** ANOVA -taulukko esimiehen ominaisuuksista.**ANOVA**

|                     |                | Sum of Squares | df   | Mean Square | F      | Sig. |
|---------------------|----------------|----------------|------|-------------|--------|------|
| etiedotus           | Between Groups | 8,460          | 5    | 1,692       | 1,591  | ,159 |
|                     | Within Groups  | 3708,491       | 3486 | 1,064       |        |      |
|                     | Total          | 3716,952       | 3491 |             |        |      |
| ejärjestelmällisyys | Between Groups | 11,940         | 5    | 2,388       | 2,395  | ,035 |
|                     | Within Groups  | 3463,688       | 3474 | ,997        |        |      |
|                     | Total          | 3475,628       | 3479 |             |        |      |
| ekuuntelu           | Between Groups | 19,173         | 5    | 3,835       | 3,335  | ,005 |
|                     | Within Groups  | 3997,182       | 3476 | 1,150       |        |      |
|                     | Total          | 4016,355       | 3481 |             |        |      |
| ekannustus          | Between Groups | 27,658         | 5    | 5,532       | 4,329  | ,001 |
|                     | Within Groups  | 4432,973       | 3469 | 1,278       |        |      |
|                     | Total          | 4460,631       | 3474 |             |        |      |
| ejämäkkyyys         | Between Groups | 54,405         | 5    | 10,881      | 10,653 | ,000 |
|                     | Within Groups  | 3554,323       | 3480 | 1,021       |        |      |
|                     | Total          | 3608,728       | 3485 |             |        |      |
| eoikeus             | Between Groups | 14,844         | 5    | 2,969       | 2,716  | ,019 |
|                     | Within Groups  | 3800,104       | 3476 | 1,093       |        |      |
|                     | Total          | 3814,948       | 3481 |             |        |      |
| ekäytäntö           | Between Groups | 42,838         | 5    | 8,568       | 7,682  | ,000 |
|                     | Within Groups  | 3890,988       | 3489 | 1,115       |        |      |
|                     | Total          | 3933,825       | 3494 |             |        |      |

**Liite 3.** Iän, tyytyväisyyden, esimiesarvion ja kokonaishyvinvoinnin suhde (luottamusväli 95 %).

|                     |            | <b>N</b>    | <b>Ka</b>   | <b>Keskihaj.</b> | <b>Alin</b> | <b>Ylin</b> |
|---------------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|
| <b>Tyytyväisyys</b> | 1          | 457         | 2,13        | 0,729            | 2,06        | 2,2         |
|                     | 2          | 545         | 2,07        | 0,724            | 2,01        | 2,13        |
|                     | 3          | 783         | 2,14        | 0,772            | 2,09        | 2,19        |
|                     | 4          | 817         | 2,08        | 0,717            | 2,04        | 2,13        |
|                     | 5          | 658         | 2,08        | 0,703            | 5,03        | 2,13        |
|                     | 6          | 241         | 2,05        | 0,697            | 1,96        | 2,13        |
|                     | <b>Yht</b> | <b>3501</b> | <b>2,1</b>  | <b>0,728</b>     | <b>2,07</b> | <b>2,12</b> |
| <b>Esimiesarvio</b> | 1          | 458         | 2,19        | 0,919            | 2,1         | 2,27        |
|                     | 2          | 529         | 2,24        | 0,923            | 2,16        | 2,32        |
|                     | 3          | 773         | 2,31        | 0,933            | 2,24        | 2,37        |
|                     | 4          | 799         | 2,29        | 0,935            | 2,23        | 2,36        |
|                     | 5          | 636         | 2,25        | 0,903            | 2,19        | 2,32        |
|                     | 6          | 236         | 2,19        | 911              | 2,08        | 2,31        |
|                     | <b>Yht</b> | <b>3431</b> | <b>2,26</b> | <b>0,923</b>     | <b>2,23</b> | <b>2,29</b> |
| <b>Hyvinvointi</b>  | 1          | 459         | 8,29        | 0,868            | 8,21        | 8,39        |
|                     | 2          | 545         | 8,14        | 0,846            | 8,07        | 8,22        |
|                     | 3          | 783         | 8,13        | 0,9              | 8,07        | 8,2         |
|                     | 4          | 822         | 8,16        | 0,918            | 8,09        | 8,22        |
|                     | 5          | 658         | 8,14        | 0,951            | 8,07        | 8,21        |
|                     | 6          | 243         | 8,14        | 0,973            | 8,02        | 8,26        |
|                     | <b>Yht</b> | <b>3510</b> | <b>8,16</b> | <b>0,908</b>     | <b>8,13</b> | <b>8,19</b> |

## Työtyytyväisyys



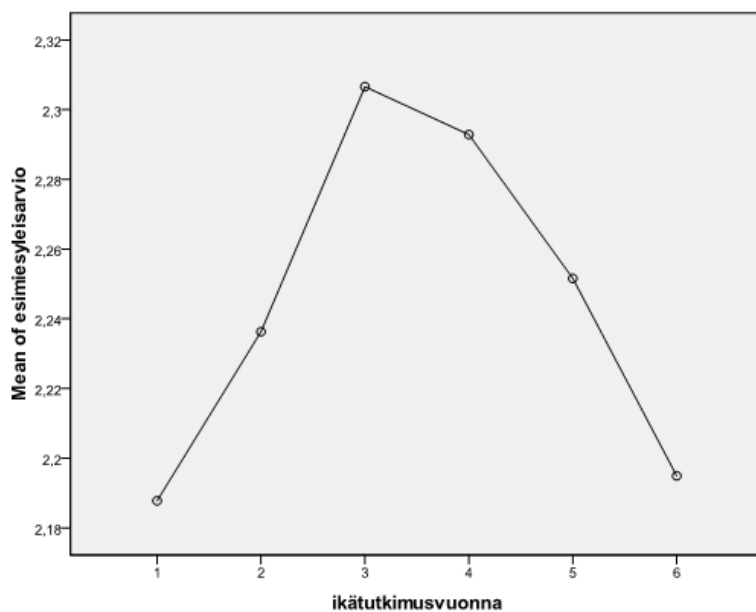
Tukey HSD<sup>a, b</sup>

| ikätutkimusvuonna | N   | Subset for<br>alpha =<br>0.05 |
|-------------------|-----|-------------------------------|
|                   |     | 1                             |
| 6                 | 241 | 2,05                          |
| 2                 | 545 | 2,07                          |
| 5                 | 658 | 2,08                          |
| 4                 | 817 | 2,08                          |
| 1                 | 457 | 2,13                          |
| 3                 | 783 | 2,14                          |
| Sig.              |     | ,318                          |

Mean for group in homogeneous subset are displayed.

- uses harmonic Mean Sample Size = 492,073
- The Group Size are unequal. The harmonic mean of the Group sizes is used. Type 1 error levels are not guaranteed.

## Esimiesyleisarvio

Tukey HSD<sup>a, b</sup>

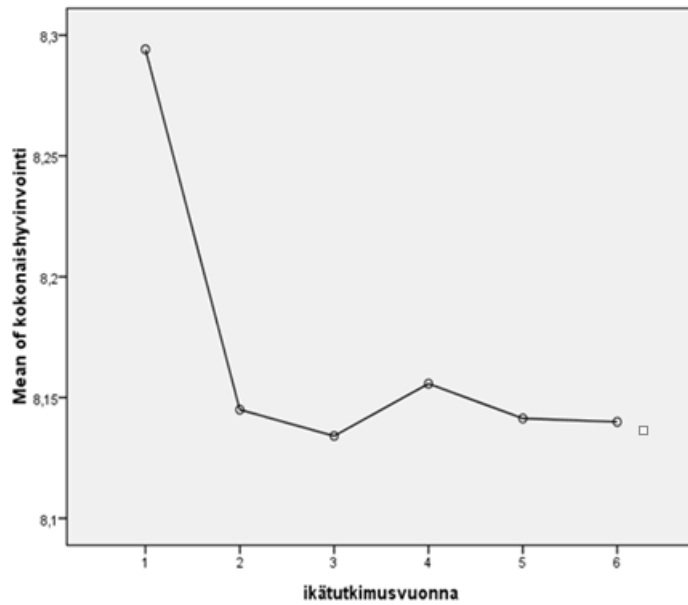
| ikätutkimusvuonna | N   | Subset for<br>alpha =<br>0.05 |
|-------------------|-----|-------------------------------|
|                   |     | 1                             |
| 1                 | 458 | 2,19                          |
| 6                 | 236 | 2,19                          |
| 2                 | 529 | 2,24                          |
| 5                 | 636 | 2,25                          |
| 4                 | 799 | 2,29                          |
| 3                 | 773 | 2,31                          |
| Sig.              |     | ,342                          |

Mean for group in homogeneous subset are displayed.

- uses harmonic Mean Sample Size = 482,757
- The Group Size are unequal. The harmonic mean of the Group sizes is used. Type 1 error levels are not guaranteed.



## Kokonaishyvointi



Tukey HSD<sup>a, b</sup>

| ikätutkimusvuonna | N   | Subset for<br>alpha =<br>0.05 |
|-------------------|-----|-------------------------------|
|                   |     | 1                             |
| 3                 | 783 | 8,13                          |
| 6                 | 243 | 8,14                          |
| 5                 | 658 | 8,14                          |
| 2                 | 545 | 8,14                          |
| 4                 | 822 | 8,16                          |
| 1                 | 459 | 8,29                          |
| Sig.              |     | ,062                          |

Mean for group in homogeneous subset are displayed.

- a) uses harmonic Mean Sample Size =494,145
- b) The Group Size are unequal. The harmonic mean of the Group sizes is used. Type 1 error levels are not quaranteed.